

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
RAMO CONTROLO FINANCEIRO

TEMA DO TRABALHO

“IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CRÉDITOS NA GESTÃO DA TESOURARIA
DAS EMPRESAS“

ESTUDO CASO: GESTÃO DE CREDITO E TESOURARIA DA ELECTRA, SA

ALUNA: JANDIRA CIBELE DA LUZ NEVES – Nº 06.491

Mindelo, Junho de 11

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
RAMO CONTROLO FINANCEIRO

TEMA DO TRABALHO

“IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CRÉDITOS NA GESTÃO DA TESOURARIA
DAS EMPRESAS“

ESTUDO CASO: GESTÃO DE CREDITO E TESOURARIA DA ELECTRA, SA

ALUNA: JANDIRA CIBELE DA LUZ NEVES – Nº 06.491

Orientador: Dr. Jaime Fortes

Agradecimentos

Em primeiro lugar queria agradecer a Deus, o todo-poderoso e Beneficente, a Ele devo tudo o que sou.

Aos meus pais, as minhas irmãs e ao meu marido, pelo apoio e incentivo durante todo o curso. Suas preces não foram em vão, deram-me forças para que eu não desanimasse diante dos obstáculos.

A minha filha, para que entenda que a dedicação, a persistência e o zelo em tudo aquilo que se faz, sempre serão recompensados, ajudando-nos a sermos melhores no futuro.

Um grande reconhecimento a todos os docentes do ISCEE, que directa ou indirectamente contribuíram para a minha formação e ampliaram o meu senso académico.

Ao meu orientador, Dr. Jaime Fortes, um especial reconhecimento por ter supervisionado esse trabalho e transmitido grande parte do seu conhecimento.

Agradeço a Electra, SA, em especial aos colaboradores dos departamentos Financeiros e Comercial, que deram-me muita atenção no fornecimento dos dados para análise.

A todos os meus colegas de turma, pelas horas de estudos que passamos juntos, incentivando-nos mutuamente. Um especial agradecimento as minhas amigas Ana e Vânia, que sempre me acompanharam e me deram apoio moral.

Resumo

A gestão de Crédito é um tema que vem chamando a atenção dos administradores, já que é considerado um instrumento de gestão muito importante no processo competitivo e para o equilíbrio das empresas.

O estudo em causa tem como objectivo principal analisar a importância e os impactos da Gestão de Crédito na Tesouraria das empresas, através de um estudo de caso da empresa Electra, SA.

Os resultados do estudo mostram que os problemas de tesouraria podem ser de natureza estrutural e conjuntural. A gestão de tesouraria de curto prazo é o mais importante instrumento de gestão financeira que avalia e controla a actividade corrente das empresas, permitindo em tempo oportuno a tomada de decisões, perspectivando uma gestão eficiente, o equilíbrio financeiro e a eficácia organizacional.

O tema em estudo pretende realçar a importância que a gestão de créditos tem na gestão da tesouraria de curto prazo, já que este tem como principal função para além da gestão do realizável (créditos), a gestão do disponível, do stock, das dívidas a terceiros a curto prazo.

Uma boa gestão de crédito (realizável) permite de uma forma directa ganhos de eficiência a nível da gestão do disponível, na gestão dos stocks e de forma indirecta influencia as decisões a nível da gestão das dívidas a terceiros de curto prazo.

Palavras-chave: Política de crédito, gestão de tesouraria, equilíbrio financeiro, eficácia organizacional

Abstract

Credit management is a subject that has been growing in the administrator's attention, as it's considered to be a somewhat important management tool on the competitive process as well as on the company's balance.

The present case study on Electra S.A, aims for the importance and impact analysis of Credit Management on the company's cashier.

The study results demonstrate that the cashier issues can be structure and conjuncture related. The short term cashier management is the most important financial management tool, which assesses and controls the company's current activity, enabling timely decision making process, foreseeing an efficient management, the financial equilibrium and the organization efficiency.

This paper's main goal is to enhance the credit management importance on the short term cashier management, as the latter's main goal, apart from the credit management is to administer the availability, the stock and short term third party debts.

A good credit management enables a direct efficiency improvement at the availability management level, on the stock management and indirectly influences the decisions taken at the short term third party debt management level.

Key-words: Credit policy, cashier management, financial stability and organizational efficiency.

Índice

ABREVIATURAS	VIII
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE QUADROS	IX
LISTA DE GRAFICOS.....	IX
CAPITULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. JUSTIFICATIVA	3
1.2. OBJECTIVO.....	4
1.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	4
1.4. METODOLOGIA.....	5
1.5. DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	6
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO	7
CAPITULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1. CONCEITOS DE CRÉDITO	8
2.2. CONCEITOS DE TESOURARIA	12
CAPÍTULO III - GESTÃO DE CRÉDITOS	17
3.1. A GESTÃO DOS CRÉDITOS	17
3.2. POLÍTICA DE CRÉDITOS	19
3.3. O RISCO DE CRÉDITO	26
3.4. COBRANÇA	34
CAPÍTULO IV – GESTÃO DA TESOURARIA	40
4.1. GESTÃO DISPONÍVEIS	42
4.2. GESTÃO REALIZÁVEL.....	43
4.3. GESTÃO INVENTÁRIOS.....	47
Os Trabalhadores.....	50
Os Adiantamentos dos Clientes.....	50
Os Fornecedores	51
Os Financiamentos Bancários	52
O Estado e Outros Entes Públicos	53
Os Credores Diversos e Outros Empréstimos	54

4.5. EQUILIBRIO ESTRUTURAL.....	54
CAPÍTULO V - PRESPECTIVA PRÁTICA – ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE CREDITO E TESOURARIA DA ELECTRA, SA	56
5.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	56
5.2. O SISTEMA DE GESTÃO E CONCESSÃO CRÉDITOS.....	59
5.3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA ESTRURA FINANCEIRA.....	66
5.4. IMPACTOS DA GESTÃO CRÉDITOS NA GESTÃO DA TESOURARIA DA EMPRESA	69
CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	71
6.1. CONCLUSÕES	71
6.2. RECOMENDAÇÕES.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	X

ABREVIATURAS

AC	Activo Circulante
AT	Activo de Tesouraria
DCM	Direcção Comercial Electra, SA
EPT	Elementos passivos de tesouraria
FM	Fundo de Maneio
FMNT	Fundo Maneio Necessário Total
GT	Gestão de tesouraria
IUR	Imposto Único sobre os rendimentos
IVA	Imposto sobre o valor acrescentado
NFM	Necessidades de Fundo Maneio
PC	Passivo Circulante
PMC	Prazo Médio de Cobrança
PMP	Prazo Médio de Pagamento
PMR	Prazo Médio de Recebimento
PT	Passivo de Tesouraria
RST	Reserva Segurança de tesouraria
SNCRF	Sistema de Normalização contabilística e de Relato Financeiro
T	Tesouraria

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Árvore de decisão	18
Figura 2 - O organigrama da Electra	58

LISTA DE QUADROS

Quadro I - Evolução do número de clientes	62
Quadro II - Facturação 2009.....	63
Quadro III - Preços médios de venda	63
Quadro IV - Facturação e cobrança	64
Quadro V - Evolução dívida por tipo cliente.....	65

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico I - Dívida por tipo de cliente	65
--	----

CAPITULO I – INTRODUÇÃO

O trabalho que ora se apresenta tem como tema: **“Importância da Gestão de Créditos na tesouraria das empresas – Estudo caso: Gestão de créditos e tesouraria da Electra, SA”**.

Em todos os sectores da economia verifica-se um aumento crescente da competitividade entre as organizações. Estão reagindo rapidamente às mudanças que ocorrem em seu ambiente e em muitos casos antecipando e diferenciando das demais. As organizações não podem demorar muito tempo no processo de tomada de decisão, pois correm o risco de perderem mercado para concorrentes mais eficientes e eficazes.

No sector empresarial existem vários factores que justificam o sucesso de algumas organizações e o insucesso de outras. A maioria está relacionada com estratégias utilizadas pelas empresas em determinado momento e os seus efeitos no ambiente onde estão inseridas. Dentre esses factores, ganha destaque a gestão de créditos, sendo considerado um instrumento de gestão de grande relevância no contexto competitivo, uma vez que se preocupa em garantir um melhor ajustamento entre os segmentos da oferta e demanda de recursos financeiros.

Aplicando-se a todo tipo de actividade, industrial, comercial ou de serviços, vêm despertando cada vez maior interesse e importância estratégica no mundo dos negócios para sobrevivência das empresas.

A palavra crédito, dependendo da situação, tem vários significados, mas no sentido mais específico considera-se que crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento, ou seja, corresponde à confiança de que a promessa de pagamento será honrada.

Do ponto de vista da contabilidade, quando o crédito é concedido, cria uma conta a receber. A conta a receber e sua gestão constituem aspectos importantes da política

financeira de curto prazo de uma empresa porque geralmente essa conta representa um dos maiores investimentos nos activos circulantes da empresa.

Nos dias de hoje, a concorrência é intensa, e as empresas para competir, ganhar espaços junto ao mercado, torna-se necessário vender com prazos e condições que atrai consumidores e os tornem clientes. Tudo isso induz as empresas a práticas negligentes em termos de concessão de crédito na conquista de maior participação no mercado, assim incorrendo a grandes riscos.

O risco¹ de crédito é algo que está presente no quotidiano de qualquer empresa, seja da área financeira, de prestação de serviços, comercial ou industrial. Pode-se dizer então que, independentemente da actividade, o risco de crédito é constante. Por isso as empresas devem adoptar métodos e técnicas de análise e concessão de crédito baseados no conhecimento das características, perfile num cadastro adequado que proporcione informações amplas e seguras.

Por mais que a adopção de uma política de crédito contribua para a redução do risco de incumprimento ou dos atrasos de pagamento, não se pode trabalhar com hipótese de que não haverá atrasos ou incumprimento, o que só seria possível se a empresa vendesse a vista. É exactamente para lidar com casos problemáticos que a empresa, como parte do estabelecimento de uma política de concessão de crédito, deve definir regras e procedimentos de cobrança. Essas regras e procedimentos de cobrança procuram aumentar as hipóteses do cliente efectuar o pagamento de pelo menos parte da quantia que deve a empresa.

¹ Pode-se definir o risco como o grau de incerteza a respeito de um determinado evento

1.1. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema teve como base, a realidade económica e conjuntural em que se esta a viver nos dias de hoje, onde uma grande parte das empresas, enfrentam dificuldades financeiras ou encerrando suas actividades, alegando o insucesso na actividade devido às perdas de créditos, considerados incobráveis.

A análise de crédito vem despertando o interesse dos administradores, sendo a principal ferramenta da empresa para reduzir os riscos da inadimplência. Actualmente, muitas empresas estão recorrendo ao endividamento para suprir suas necessidades de capital de giro. Grande parte dessas necessidades está ligada ao incumprimento dos seus clientes e a perdas oriundas da impossibilidade dos clientes em solver os seus compromissos. Dessa forma, a gestão de créditos torna-se uma ferramenta importante e fundamental para as organizações².

Essas dificuldades tem repercutindo no desempenho financeiro das empresas, visto que tem provocado sucessivos desequilíbrios financeiros, o que leva as empresas a recorrer a financiamentos de curto prazo para solver problemas temporários de tesouraria. A experiência prática, tem demonstrado que estes factores enumerados anteriormente são provocados por mas práticas de gestão de tesouraria e de crédito.

A motivação para o estudo em causa advém da necessidade em verificar a importância que a gestão de créditos tem na eficiência e eficácia organizacional.

Tem como hipótese de base que as empresas em Cabo Verde, não têm presente a importância da gestão de créditos na performance organizacional.

²(BLATT, 1998)

1.2. OBJECTIVO

a) *Geral*

O objectivo do trabalho proposto visa essencialmente aflorar a importância da Gestão dos créditos na gestão da tesouraria das empresas.

b) *Específico*

- Identificar quais os instrumentos formais de análise de crédito, as técnicas e as variáveis utilizados no processo de concessão de crédito a clientes;
- Verificar os procedimentos e as práticas realizados pós-concessão de crédito;
- Identificar vantagens e desvantagens na concessão de créditos;
- Identificar até que ponto a gestão dos créditos concedidos, poderá afectar a rentabilidade de exploração, a rentabilidade total e a tesouraria global;
- Identificar os riscos económicos e financeiros inerentes a concessão de créditos aos clientes;
- Compreender a natureza e origens dos problemas de tesouraria na Electra, Sa.

1.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para o estudo que se segue, formulou-se as seguintes questões:

- i. Até que ponto a implementação de estratégias de Gestão de concessão de créditos é importante na estrutura financeira das organizações?
- ii. O que deve acompanhar o mecanismo de controlo de crédito?
- iii. O que justifica a implementação de políticas de cobrança numa organização?

Para efeito desse estudo serão avaliados os seguintes aspectos na empresa pesquisada:

- Os procedimentos de identificação dos clientes e autenticidade das operações
- A utilização de sistemas de informação que auxiliem no processo de tomada de decisão de crédito;
- Aspectos pós-concessão de crédito: acompanhamento dos indicadores de risco e procedimentos de cobrança.

- Influência da gestão de créditos na estrutura financeira das organizações.

1.4. METODOLOGIA

Neste estudo em concreto, pretende-se um estudo de caso, que é o método de investigação mais utilizado no âmbito das ciências sociais o que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências qualitativas e quantitativas. (Barañano, 2008).

Neste contexto, trata-se de uma investigação exploratória, no qual o pesquisador obtém maior interacção sobre um determinado problema, adquirindo maior experiência na área de estudo. Com características inerentes a um estudo de caso. A opção metodológica para este estudo é baseada na combinação de ferramentas metodológicas de natureza qualitativa, designadamente a observação, com as de índole quantitativa, resultante da sistematização da entrevista estruturada.

O estudo de caso, como método de investigação, tem uma força única pelas suas possibilidades de lidar com uma ampla variedade de evidências, tais como documentos, entrevistas e observações. Mas é importante salientar que um estudo de caso se realiza para obter informações (fundamentalmente qualitativa) sobre um caso representativo de uma população, com o intuito de conhecer melhor essa população.

A entrevista será dirigida aos responsáveis e colaboradores da área financeira e da área comercial que suportam as funções inerentes a Gestão dos créditos e a gestão da tesouraria e se justificar, também poder-se-á optar pela observação directa das práticas utilizadas nestas áreas de negócios.

1.5. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Cabe salientar neste momento que a preocupação deste estudo é mostrar a importância de conhecer os riscos associados ao processo de concessão de crédito e ao seu impacto na gestão tesouraria.

A importância da aplicação de instrumentos formais de análise de crédito que levem em consideração variáveis que estejam directamente relacionadas com o potencial de pagamento dos clientes. A ênfase desse estudo está em fornecer subsídios para a posterior formulação de uma política de crédito que leve as organizações a dar crédito com qualidade.

A maioria das empresas deveria possuir uma política de crédito que fornecesse parâmetros para determinar se a empresa deve ou não conceder crédito a um cliente. Em caso afirmativo o valor do limite de crédito a ser concedido.

Normalmente a análise de crédito envolve o levantamento de informações sobre o cliente e um processo de tomada de decisão. Não se pode aplicar muito tempo no levantamento e análise dessas informações, sob pena do cliente desistir da compra, ou o custo das investigações tornar-se elevado em face ao valor do crédito.

Actualmente o crescimento generalizado do crédito comercial e as dificuldades das empresas em treinar e reter competentes analistas de crédito geram a necessidade de desenvolvimento de sistemas numéricos de análise de crédito, agilizando e qualificando o processo de tomada de decisão. Como é de consenso, em decisões onde envolvem um grande número de variáveis, no caso da análise de crédito, apenas o julgamento humano fica prejudicado. A aplicação de instrumentos formais de análise de crédito visa melhorar a performance dos analistas de crédito.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em seis capítulos, sendo que:

No **primeiro capítulo** faz-se a introdução ao tema em análise e a fundamentação teórica da escolha do mesmo. Apresenta-se do mesmo modo os objectivos do estudo e a metodologia a utilizar no desenvolvimento da temática em causa.

No **segundo capítulo** ostenta-se a fundamentação teórica relacionada com os conceitos de crédito e tesouraria. Proporciona uma base teórica para sustentar o estudo da relevância da gestão de créditos na gestão da tesouraria.

Nos **dois capítulos seguintes**, relaciona-se a gestão do crédito com a gestão da tesouraria, desvendando o impacto de uma gestão estratégica do crédito na gestão segura da tesouraria.

No **quinto capítulo** expõe-se uma perspectiva prática, um estudo de caso da Electra, S.A, sobre importância da gestão de crédito e cobrança na tesouraria da empresa. Tendo como base as informações recolhidas junto dos departamentos da empresa que fazem a gestão dos créditos e da tesouraria.

No último **capítulo**, apresenta-se as conclusões e as recomendações, bem como temas para futuros trabalhos.

CAPITULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CONCEITOS DE CRÉDITO

Crédito Comercial

Na economia moderna, toda transacção comercial (incluindo a prestação de serviço) envolve algum tipo de operação de crédito ou, no mínimo, a concessão de um período de carência para o pagamento.

A palavra crédito de acordo com (SCHRICKEL, 1997), deriva do latim credere que significa acreditar, confiar, ou seja: acredita-se, confia-se que alguém vá honrar seus compromissos. Crédito, “é todo acto de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu património a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado.”

Segundo (SANDRONI2, 1999.), “é a transacção comercial que um comprador recebe imediatamente um bem ou serviço adquirido, mas só fará o pagamento depois de algum tempo determinado”.

(SANTOS, 1981), afirma que crédito em finanças, é definido como modalidade de financiamento destinada a possibilitar a realização de transacções comerciais entre empresas e seus clientes. O crédito inclui duas noções fundamentais: confiança, expressa em promessa de pagamento; e o tempo, que se refere ao período fixado entre a aquisição e a liquidação da dívida.

Conforme (SILVA, 1997), o crédito comercial é uma modalidade de financiamento em curto prazo, encontrada em quase todos os ramos de actividade empresarial. Na realidade, em sentido amplo, representa a maior fonte de recursos de curto prazo de uma

empresa. Numa economia moderna, os compradores, em sua maior parte, não são obrigados a pagar pelos bens adquiridos no acto de entrega, sendo concedido um prazo antes de o pagamento ser exigido.

Em geral, as empresas preferem vender à vista do que vender a prazo, mas as pressões competitivas forçam a maioria delas a oferecer crédito. Assim, vendas são realizadas a prazo e uma conta a receber é criada no balanço da empresa. Geralmente essa conta representa um dos maiores investimentos nos activos circulantes da empresa. No futuro essas contas a receber serão pagas pelos clientes e a posição das contas a receber declinará. Essas contas a receber tem custos directos e indirectos, mas constituem também um importante benefício, já que a concessão de crédito aumenta as vendas.

Existem alguns factores económicos que podem justificar a existência do processo de venda a prazo pelas empresas, conforme (ASSAF NETO & SILVA, 1997):

- a. O acesso ao mercado de capitais não é igual para empresas e consumidores. Normalmente, as condições de captação de recursos pelas empresas, junto às instituições financeiras, são melhores do que as dos seus consumidores, o que torna imperativo a captação e respectivo repasse em condições favoráveis, de forma a viabilizar as transacções comerciais;
- b. A venda a prazo possibilita ao comprador do produto ou serviço de testar sua qualidade. Como não houve o desembolso dos recursos, é possível que a transacção possa ser desfeita sem prejuízo do adquirente;
- c. Serve para regular a demanda em período de sazonalidade. Um relaxamento na política de concessão, em período de menor venda ou maior instabilidade económica, pode servir para tornar os fluxos financeiros mais previsíveis;
- d. Neste contexto, a queda do retorno causada pelo aumento de crédito deve ser compensada pela redução dos custos de armazenagem;
- e. Representam uma estratégia utilizada pela empresa para alteração do seu *market share*;

Individualmente, nenhum dos factores pode justificar a adopção da venda a prazo. Logo, no planeamento estratégico das empresas, a decisão de implementar uma alteração na política de crédito deve ser encarada como peça fundamental da administração financeira.

Nos dias de hoje onde se vive numa intensidade de concorrência, as empresas para competir, ganhar espaços junto ao mercado através do desenvolvimento e crescimento, é necessário vender com prazos e condições que atrai consumidores e os tornem clientes. Esses, que são a alma de qualquer empresa, sem clientes fiéis e satisfeitos, uma empresa dificilmente conseguem ter sucesso no mercado. Tudo isso induz as empresas a práticas negligentes em procedimentos de crédito na conquista de maior participação no mercado, assim, a empresa está incorrendo grandes riscos de crédito cada vez maior.

Classificação do Crédito

Segundo (SILVA J. P., 1997) o crédito divide-se em dois tipos da forma mais ampla: crédito público e crédito privado.

O crédito público trata das relações entre os Estados e as pessoas ou Empresas e o crédito privado trata das relações entre as pessoas ou entre as empresas.

Crédito público

Há duas distinções a fazer: uma pessoa (física ou jurídica) pode conceder crédito ao Estado, como também o Estado pode conceder crédito a uma pessoa (física ou jurídica). Na primeira situação, como ocorre em nosso País, através da dívida interna, à sociedade cabe o papel de financiar o Estado no pagamento de seus compromissos, suas obras e serviços a que tem o compromisso constitucional de cumprir. A dívida pública consolida-se pela emissão de títulos para que a sociedade os adquira. Neste sentido, ela cumpre o papel de lhe conceder o crédito mediante certa remuneração.

Crédito privado

Subdivide-se em dois tipos:

- i. Crédito Comercial – é a forma mais comum de financiamento a curto prazo e é também denominada crédito mercantil ou comercial. Embora não atinja o montante das outras modalidades de crédito, praticamente toda empresa, seja individual, sociedade de pessoas ou sociedade anónima, recorre a alguma fonte de crédito mercantil. Podemos definir crédito mercantil como sendo o crédito a curto prazo concedido por um fornecedor a um comprador, em decorrência da compra de mercadorias ou serviços para posterior revenda ou utilização. O produtor concede o crédito, quando vende seus produtos a prazo aos grossistas. Na sequência, o grossista também o faz quando vende aos retalhistas;
- ii. Crédito Bancário – A base do crédito bancário é o empréstimo em moeda corrente. Os agentes financeiros utilizam um instrumental denominado Limite de Crédito, que tem por finalidade definir o valor máximo que o banco admite emprestar para um cliente. Em outras palavras, estipula a exposição máxima ao risco do cliente admitida pelo banco. Dimensiona o crédito à histórica capacidade de geração de recursos por parte do proponente, aumentando a probabilidade de retorno dos capitais emprestados. Identificado o nível de risco do cliente, quantifica-se o limite máximo de crédito a ser concedido, que deve ter prazo de validade limitado. O cliente é acompanhado de forma que o limite de crédito seja tempestiva e periodicamente reavaliado. Os bancos, no entanto, actuam na intermediação financeira, captando recursos de poupadores e os emprestando a quem deles necessite. Actuam nos financiamentos de curso prazo – capital de giro – em segmentos ligados à produção e ao consumo e nos financiamentos de longo prazo, em segmentos mais ligados a investimentos com retorno ligado a um horizonte temporal mais longo. Normalmente, na primeira das situações tais empréstimos são concedidos pelos bancos comerciais e no segundo caso pelos bancos de Investimentos e de desenvolvimento.

2.2. CONCEITOS DE TESOURARIA

Gestão Financeira – A gestão financeira é um conjunto de acções e procedimentos administrativos, envolvendo o planeamento, análise e controle das actividades financeiras da empresa, visando maximizar os resultados económicos – financeiros decorrendo das suas actividades operacionais.

Uma definição clara e abrangente da gestão financeira é apresentada por (Antonio Martins, 2002) que considera a gestão financeira como o conjunto de técnicas cujos objectivos principais consistem na obtenção regular e oportuna dos recursos financeiros necessários ao funcionamento e desenvolvimento da empresa ao menor custo possível e sem alienação da sua independência e, também, no estudo e controlo da rendibilidade de todas as aplicações a que são afectos esses recursos.

E reforçando esta definição, decompõe a gestão financeira em dois segmentos, nomeadamente a gestão financeira de média e longo prazo – a estratégia financeira – e a gestão financeira de curto prazo – a gestão da tesouraria.

A gestão financeira pode-se caracterizar pelas seguintes áreas³:

- Gestão da tesouraria: decisões financeiras a curto prazo, visando a maximização do cash-flow;
- Elaboração de documentos financeiros para fins internos e externos;
- Planeamento financeiro a longo, médio e curto prazo;
- Estudo das decisões de investimento em capital fixo e em capital circulante e a selecção das respectivas fontes de financiamento;
- Negociação de financiamentos;
- Controlo da rendibilidade de todas as aplicações efectuadas na empresa;
- Controlo do equilíbrio estrutural;
- O controlo do nível de créditos concedidos.

³ (Antonio Martins, 2002)

Para (Felicio, 1996), a tesouraria da empresa é simultaneamente um conceito teórico e abstracto que permite analisar o equilíbrio financeiro estrutural – perspectiva estática – e a situação verificada em cada momento da vida da empresa, resultante dos fluxos financeiros históricos ou previsionais – perspectiva dinâmica – desenvolvidas num certo período de tempo.

No entanto, o domínio da tesouraria requer o conhecimento de alguns conceitos a ele associados, nomeadamente a liquidez e a disponibilidade. Para além destes conceitos é também fundamental conhecer os conceitos que permitem o seu cálculo, a saber: o FM e as NFM.

Contudo, e voltando a citar esses autores, os conceitos de situação da tesouraria e liquidez são as vezes confundidos com o termo “tesouraria”. Assim veja-se o que dizem sobre estes conceitos.

A liquidez pode ser definida em dois sentidos, o amplo e o restrito.

A liquidez no sentido amplo representa:

- Aptidão para mobilizar a disponibilidade;
- Idoneidade dos elementos do activo para gerar disponibilidade o que tem a ver com o grau de liquidez;
- Capacidade para dispor rapidamente de meios líquidos por facilidade de acesso a fontes externas de financiamento bancário ou de outro tipo.

Liquidez em sentido restrito significa *“dinheiro existente num determinado momento, em caixa ou bancos. Neste caso, expressa a situação da tesouraria.”*

As disponibilidades, também designadas por situação da tesouraria ou activo de tesouraria, resultam num determinado momento, dos fluxos de exploração, extra exploração e globais.

As disponibilidades, são constituídas pelos elementos que estão num determinado momento, ou seja, os meios monetários líquidos, susceptíveis de transformação, de imediato em dinheiro, sendo estes, caixa, depósitos à ordem; depósitos com aviso prévio, depósitos a prazo, clientes com letras e outros títulos a receber, obrigações diversas, títulos da dívida pública, imobilizações financeiras com carácter de aplicação financeira de curto prazo, etc.⁴

O Fundo de manio⁵ – é a parte dos capitais permanentes que não é absorvida no financiamento do imobilizado líquido e que, conseqüentemente, está aplicada na cobertura parcial ou total das necessidades de financiamento do ciclo de exploração.

O FM é utilizado nas seguintes e diferentes acepções: fundo de manio bruto (capital circulante total líquido de provisões); fundo de manio líquido (fundo de manio financeiro); e finalmente no sentido restrito de reserva de segurança de tesouraria (disponibilidades).

Este indicador, apesar de ser de natureza estática, sua análise possibilita o estudo pormenorizado dos problemas da tesouraria por eles causados;

A Necessidade de Fundo de Meneio é também um conceito importante, pois constitui uma forma de avaliação financeira das decisões operacionais da qual depende o nível de tesouraria. Corresponde a diferença entre as necessidades financeiras totais e os recursos financeiros totais, isto é, sintetiza a parte das necessidades totais que não se encontram cobertas pelos recursos totais.

De acordo com as ideias de (Menezes, 2003), as necessidades financeiras da empresa podem resultar directamente do ciclo de exploração (necessidades financeiras de exploração) ou dos ciclos das operações de investimento e das operações financeiras (necessidades financeiras extra-exploração).

⁴ (Felicio, 1996)

⁵ (Menezes, 2003)

As necessidades financeiras de exploração são geralmente cíclicas ou incessantemente renováveis, materializando-se essencialmente através de:

- Credito não titulado concedido aos clientes;
- Credito titulado, mas não susceptível de mobilização (desconto bancário);
- Pagamentos adiantados exigidos pelos fornecedores correntes;
- Stocks de matérias-primas, matérias subsidiárias, produtos em vias de fabrico, produtos semi-acabados, produtos acabados, mercadorias, embalagens, etc.

As necessidades financeiras extra-exploração têm a sua origem não no ciclo das operações de exploração, mas sim nos ciclos das operações de investimento (imobilizado de exploração e outras) e das operações financeiras, como por exemplo:

- Concessão de empréstimos aos colaboradores da empresa
- Concessão de empréstimos a associadas
- Aquisição de terrenos
- Construção de novos edifícios fabris
- Aquisição de participações de capital noutras sociedades

As necessidades financeiras extra-exploração integram a maior parte das rubricas do imobilizado total (financeiro, corpóreo e incorpóreo) e algumas rubricas do capital circulante (capital circulante extra-exploração).

Os recursos financeiros de exploração ou de funcionamento, decorrem directamente do ciclo das operações de exploração e são, em condições normais, geral e permanentemente renováveis. Estes abrangem fundamentalmente:

- O crédito titulado obtido dos fornecedores correntes
- O crédito concedido pelos colaboradores da empresa
- O crédito obtido do estado
- Adiantamentos de clientes, etc.

Os recursos financeiros extra-exploração ou de financiamento, não são provenientes do ciclo de exploração, mas sim do ciclo das operações financeiras ou das operações de investimento, como por exemplo:

- Obtenção de um empréstimo bancário a curto prazo, em conta corrente e renovável
- Contratação de um empréstimo bancário a médio prazo
- Aumentos do capital social realizados em dinheiro
- Recebimentos de dividendos de uma participação financeira

A relação fundamental de tesouraria permite-nos determinar e avaliar a situação de tesouraria da empresa, reportada a um certo e determinado momento, e consiste na diferença entre o FM e o FMNT.

$$T = FM - FMNT$$

CAPÍTULO III - GESTÃO DE CRÉDITOS

3.1. A GESTÃO DOS CRÉDITOS

Uma empresa, por muito pequena que seja no momento do início da sua actividade, devera colocar desde logo a questão de vender os seus produtos ou serviços a crédito. Deste modo, as vendas a crédito devem estar alicerçadas num programa sólido que permita analisar os pedidos de crédito dos seus clientes, avaliar o risco da concessão e estabelecer mecanismos de controlo. Por estas razões, as empresas deverão ter na sua estrutura uma ou varias pessoas que se encarreguem destas tarefas. À medida que o volume de negócios vai crescendo, os métodos e as técnicas de gestão do crédito vão sendo mais rigorosos e sofisticados, criando nas empresas a necessidade da existência de um departamento próprio que se responsabilize por todos estes assuntos: o departamento de crédito. Um departamento de crédito bem planeado, organizado e assente em bases sólidas ira evitar muitas perdas de dinheiro.

O departamento de créditos e cobrança devera ser capaz de estabelecer rotinas de avaliação de dados e informações, de modo a perder o mínimo de tempo possível com a abertura de novas contas a crédito. Em função do volume de negócios, o departamento poderá adequar a sua estrutura organizacional à própria dimensão das suas necessidades.

Existe a necessidade de administrar a carteira de crédito com competência. Fazendo uma gestão e administração dos créditos e a identificação dos eventuais sinais de perigo, caso haja, o que servirá para se antecipar quaisquer problemas futuros, com tempo suficiente para se tomar às medidas necessárias. Dentro dessa visão, a gestão é uma função tão ou mais importante do que a análise e aprovação de um crédito.

Na gestão do crédito existem implicações de ordem financeira, comercial e de recursos humanos. Todas devem ser cuidadosamente consideradas na fraseologia e conteúdo dessa gestão.

Utilização de árvores de decisão na concessão de crédito

Árvores de decisão são representações gráficas que ilustram um processo de decisão na concessão de crédito, indicando as decisões alternativas, os estados de natureza (por exemplo, cliente paga, cliente não paga) e os benefícios ou as perdas prováveis daí resultantes, isto é, as probabilidades associadas a cada estado de natureza.⁶

Há uma variedade de árvores de decisão, entre as mais conhecidas a CART – **C**lassification **A**nd **R**egression **T**ress, entre outras. A maioria dos algoritmos separa repetitivamente os dados utilizando normalmente uma separação binária. As fronteiras dessas participações são paralelas aos eixos dos atributos. A diferença básica verificada nos algoritmos baseia-se no método de separação.

Um exemplo mais simples é dado a seguir:

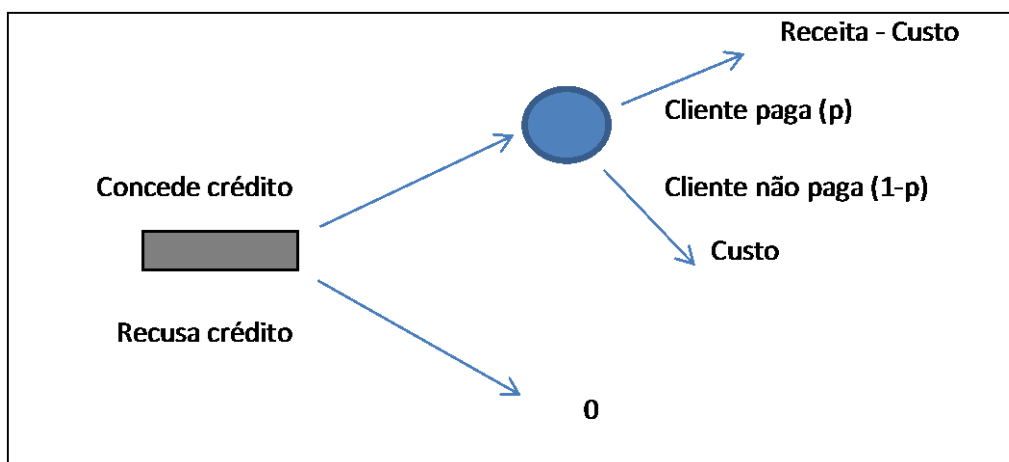


Figura 1 - Árvore de decisão

O nó retangular simboliza o momento da tomada de decisão. Cada alternativa (conceder crédito ou recusar crédito) é seguida de um nó circular. Quando se recusa crédito, é óbvio que o lucro esperado é zero. Se se conceder crédito, podem ocorrer dois estados de natureza: o cliente paga ou o cliente não paga. Se pagar, o lucro esperado será o resultado de um certo valor probabilístico; se não pagar, obter-se-á um prejuízo

⁶ (António Sarmento Baptista, 2007)

calculado com base, também, numa certa probabilidade de ocorrência. Este tipo de análise é um método que pode ser usado para identificar a melhor decisão inicial, bem como as decisões seguintes.

A partir desse raciocínio, (António Sarmento Baptista, 2007), aponta as seguintes vantagens na utilização de árvores de decisão:

- i. Estrutura o processo de decisão, proporcionando ao gestor a tomada de decisão, através de uma forma metódica e sequencial;
- ii. O decisor terá de examinar todos os resultados possíveis (desejáveis e não desejáveis);
- iii. Permite a comunicação com outros analistas, de forma fácil e sucinta;
- iv. Permite a um grupo de analistas de crédito discutir alternativas, focando o resultado de cada decisão;
- v. Pode ser usado com um computador, através de simulações, para se observar o efeito das alterações, segundo os resultados evidenciados

3.2. POLÍTICA DE CRÉDITOS

Para (António Sarmento Baptista, 2007), políticas de créditos são regras de conduta comercial e financeira que servem de orientação para a concessão de crédito.

Uma empresa, ao conceder crédito de determinado montante, baseia a sua decisão em regras. Estas deverão garantir, à partida, o menor risco possível. Nesta óptica, conceder crédito é uma decisão de financiamento de curto prazo sujeita a riscos, os quais poderão ser de diferente magnitude, dependendo esta grandeza da coerência da política de crédito e do seu cumprimento.

Um dos principais objectivos de uma política de crédito é assegurar que os devedores paguem conforme foi acordado previamente. Esse acordo passa por uma definição clara das condições de venda, nomeadamente: o tempo concedido para pagamento, a concessão de descontos comerciais, descontos financeiros e outros acordos pontuais que

se estabelecem entre vendedor e comprador no momento da transacção comercial. Após esta transacção, a probabilidade de um cliente não cumprir consoante a forma prevista quantifica o risco que o fornecedor assumiu quando lhe concedeu crédito.

A definição de uma política de crédito não passa exclusivamente por considerações de ordem financeira, mas também atende a condicionalismos externos que podem ter influências determinantes na empresa, designadamente a política de preços praticada no mercado onde esta inserido, a concorrência de outros fornecedores, a estabilidade económica do sector e outras regras existentes no mercado, que poderão restringir o estabelecimento e o cumprimento dessas normas, isto é, das políticas de crédito.

Definição da política de crédito

Todas as empresas, quer vendam a crédito quer a pronto pagamento, têm uma política de crédito. Na venda a crédito as decisões individuais da sua concessão seguem um padrão consistente com os objectivos gerais da empresa e das suas políticas. Quando uma empresa vende a pronto pagamento, adoptou uma política de crédito de não conceder crédito. Tanto uma como outra são políticas de crédito. Seja qual for a política adoptada, esta deve ser definida de acordo com as políticas da empresa e com os seus objectivos. Mesmo que a actividade ainda não se tenha iniciado, deve-se ter desde logo uma política de crédito.

A definição de uma política de crédito presta-se a alguma confusão nas terminologias que são utilizadas. Algumas dessas dificuldades resultam do enredo que por vezes surge entre políticas e objectivos, procedimentos e práticas. Se bem que estejam relacionadas entre si; torna-se conveniente distinguir essa terminologia.

Objectivos da política de crédito

A empresa antes de decidir um conjunto de acções que lhe permita atingir uma meta, devera, em primeiro lugar, ter uma compreensão clara do objectivo. No desenvolvimento

de uma política de crédito, tal situação significa uma compreensão de todos os objectivos da empresa, isto é, dos objectivos de vendas, da produção, da qualidade e de outras áreas da empresa. Uma administração mais combativa pode, por exemplo, preferir assumir um risco maior e ter uma oportunidade de vender mais.

Neste pressuposto, os objectivos para o departamento de crédito poderão ser desde logo formulados. Para prossecução destes objectivos deverão ser tomadas em conta as seguintes considerações financeiras:

- a. A quantidade de capital disponível na empresa será investida em “Clientes c/c”? Esta medida não visara apenas uma protecção do capital como também o retorno que o mesmo irá produzir.
- b. O tipo de riscos que a empresa está disposta a aceitar traduz-se na troca dos seus produtos e serviços pelo crédito aos seus clientes?

As políticas adoptadas pelos vários departamentos da empresa devem funcionar em conjunto e visar objectivos comuns. Só assim a empresa pode ser considerada um conjunto homogéneo. A relação entre as políticas de crédito e as restantes políticas da empresa devem ser cuidadosamente analisadas, no sentido de que todos os responsáveis por cada sector da empresa estejam familiarizados com cada uma dessas políticas sectoriais.

A maior parte das empresas reconhecem ser necessários estabelecer as políticas de crédito com “um olho posto na concorrência”. Há mercados em que este factor é um elemento diferenciador, principalmente nos mercados em que a política de preços dos produtos é muito semelhante, assim como a qualidade oferecida. Nestas condições, recorda-se a necessidade de um conhecimento das políticas comercial e de crédito, pois os vendedores utilizarão como argumentos de venda para os seus produtos ou serviços todas as vantagens de crédito oferecidas pela empresa.

A maior parte das empresas estabelecem políticas de crédito, embora nem sempre essas políticas se encontrem escritas. É muito importante escrever as políticas de crédito, porque se torna necessário que todas as decisões tomadas na concessão e no controlo de crédito sejam coerentes com esses princípios. A inexistência escrita das políticas de crédito pode provocar problemas graves, tais como cobranças tardias, ou a multiplicidade de critérios para a concessão de crédito em situações semelhantes.

Quando as políticas não se encontram escritas, outros sectores da empresa desconhecem as regras que aquele departamento estabeleceu, e podem tomar decisões que colidam com aquelas normas.

Modalidades de políticas de crédito

De acordo com António Sarmento Batista, existem duas modalidades de políticas de crédito:

I. Políticas de crédito básicas:

São três as políticas de crédito, envolvendo cada uma delas uma miscelânea de factores diferentes uns dos outros, e que são:

- Política de crédito restritivo
- Política de crédito moderada
- Política de crédito liberal

a) Política de crédito restritivo

Uma empresa que adopta uma política de crédito restritiva é caracterizada por correr poucos riscos, não abrindo contas cuja informação não seja exemplar. É uma política típica das empresas que não têm objectivos de grande crescimento. Esta política de crédito é igualmente comum em empresas que operam em nichos de mercado, cuja clientela é muito seleccionada, oferecendo produtos e serviços em mercados onde não há muita concorrência.

Esta atitude conservadora é contrária a maioria das políticas adoptadas pelas empresas modernas. As empresas que as adoptam são de um modo geral financeiramente estáveis, não necessitando de recorrer ao crédito bancário ou ao de fornecedores. Os fluxos são mantidos por recebimentos das vendas a pronto pagamento e por cobranças muito rápidas. Esta política pode inibir o crescimento de uma empresa até ao momento em que começar a perder a posição que ocupava no mercado, dando lugar a outras cuja oferta de produtos e serviços seja similar e cujas condições de crédito sejam mais aliciantes. Se uma empresa não for capaz de substituir rapidamente os clientes que perdeu devido a sua política restritiva de crédito, o volume das suas vendas tenderá a diminuir e, consequentemente, as receitas e o lucro. Uma política de crédito restritiva só estará totalmente errada se colocar em risco a sobrevivência da empresa.

b) Política de crédito moderada

Uma empresa que adopte uma política de crédito moderada caracteriza-se por aceitar alguns riscos a troco de uma maior facturação, abrindo contas mesmo se á partida o risco assumido estiver acima dos padrões estabelecidos. As empresas que adoptam este tipo de política podem assumir pontualmente medidas mais restritivas, sempre que o risco do negócio seja grande, assim como podem oferecer aos seus melhores clientes condições de créditos mais liberais.

O fluxo de caixa nas empresas que praticam este tipo de política é assegurado por recebimentos não muito tardios e também com recurso ao crédito bancário. A solidez financeira das empresas que adoptam este tipo de política pode não ser tão fortes como a das empresas que vendem a pronto pagamento ou com prazos de recebimentos muito curtos, embora o investimento em contas a receber pode trazer a médio prazo situações de maior estabilidade no mercado e de maior lucro.

O crescimento da empresa é progressivo, pois haverá sempre novos clientes que ajudarão a consolidar esse incremento, garantindo no futuro a sua permanência no mercado. É a

mais comum das três políticas. As empresas que a seguem aceitam correr riscos maiores com clientes que a curto e médio prazo possam garantir compras de valores em muito superiores aos actuais. Simultaneamente, em relação aos clientes que atrasem muito tempo o pagamento de facturas, são adoptadas, de um modo geral, políticas mais restritivas.

c) Política de crédito liberal

Esta política é a mais arriscada de todas. As empresas que adoptam esta política, caracterizam-se, de modo geral, por possuírem fraco poder negocial no mercado. São empresas que pretendem crescimentos rápidos das suas quotas de mercado através da atracção do maior número possível de clientes.

È evidente que muitos dos clientes destas empresas irão aproveitar uma concessão de crédito mais liberal para comprarem mais do que realmente podem, protelando os seus pagamento nas datas dos seus respectivos vencimentos. Porém, se o risco é grande, a probabilidade de crescimento é também muito alta, podendo esta política traduzir apenas uma estratégia de penetração em certos segmentos de mercado e não de menor capacidade negocial. Nesta óptica, os riscos inerentes a estas politica poderão ser entendidos como o custo desta estratégia.

Trata-se de uma política com carácter temporário, pois as empresas têm consciência destes factos e tendem a substituir estas politicas por outras mais moderadas, num futuro próximo.

II – Politicas de crédito baseadas no binómio: análise de risco e esforço de cobranças

a) Análise de risco rigorosa e cobrança rigorosa

Segundo esta política, somente as contas com alto índice de credibilidade são aceites e muito poucas variações nas condições de vendas são permitidas. A análise de risco é

escrupulosa, o esforço de cobranças requer um número razoável de pessoas e o esforço de vendas é restrito. Contudo o aumento dos custos com o pessoal é compensado com o rigor das cobranças e com a probabilidade francamente menor de incobráveis.

b) Análise de risco rigorosa e cobrança liberal

Esta politica de crédito concentra-se na selecção de bons riscos de crédito mas não pressiona os clientes a efectuarem os pagamentos. O pressuposto desta política baseia-se no facto de as contas de risco ínfimo serem pagas atempadamente. Qualquer atraso que se verifique é menos grave de suportar do que o custo de acompanhar uma conta que se encontra vencida há poucos dias. Se o custo do capital for alto, este tipo de política poderá não ser o recomendado, especialmente quando as encomendas dos clientes envolvem montantes consideráveis. A atitude mais prudente será a de seguir de perto as cobranças.

c) Análise de risco liberal e esforço intenso de cobrança

Esta politica è oposta à anterior: dá maior importância as cobranças. A análise de crédito é liberal, o que significa que será concedido crédito a todos os clientes que o solicitem. Mas, uma vez realizada a venda, é mantido um controlo apertado nas cobranças. Este tipo de política é normalmente seguido em empresas que vendem os seus produtos com uma margem alta e baixo custo de venda. O custo da análise de crédito è relativamente baixo nas empresas que possuem este tipo de política de crédito, mas os custos das cobranças são normalmente mais elevados.

d) Análise de risco liberal e cobrança liberal

Poucos negócios encontrem qualquer vantagem neste tipo de política de crédito. A sua principal vantagem poderá ser o facto de os custos do crédito serem muito baixos. Indubitavelmente, os custos dos maus pagadores e das cobranças que se prolongam por muito tempo ultrapassam largamente quaisquer benefícios que se possam obter. O

principal objectivo das empresas que adoptam esta politica de crédito é obter o máximo volume de vendas possível. Nestas condições, é permitida aos clientes alguma extravagância no pagamento das suas facturas. A não ser que as margens de lucro sejam de tal modo elevadas que permitam, mesmo assim, cobrir as dívidas dos maus pagadores, esta politica é imprudente e perigosa.

3.3. O RISCO DE CRÉDITO

A concessão de créditos envolve riscos. Conceder crédito significa que foram encontradas formas que possibilitaram a aprovação de uma encomenda, com a expectativa que ela vira a ser paga nas condições acordadas. A atitude mais positiva face a esta questão é a aprovação de encomendas, reconhecendo os perigos inerentes à decisão e procurando todos os meios ao alcance que possam servir de apoio a essa deliberação. A concessão de crédito afecta a empresa em muitas vertentes: no rendimento, nas vendas, nos lucros, na produção e na sua própria imagem no mercado.

A concessão de crédito tem um custo. Este custo será tanto maior quanto maior for o tempo que os clientes demorem a pagar.

O risco encontra-se implícito em qualquer operação de crédito e para sua administração é necessário verificar o processo decisório, que incorpora a obtenção de grande número de informações dos possíveis clientes.⁷

Na concessão de crédito o credor deve estar sempre atento às diversas variáveis relacionadas aos riscos do cliente e da operação. O passado do tomador de crédito, a viabilidade do empreendimento e a capacidade de pagamento são informações necessárias para que a empresa possa conceder o crédito ao cliente.

Na actividade de crédito o risco está presente, e a promessa de pagamento pode não ser cumprida. O risco existe porque ele normalmente se situa no futuro. Podemos dispor de diversas informações do tomador de crédito, mas todas referentes ao seu passado. Sobre

⁷ (PAIVA, 1997)

o seu futuro e da operação que se esta transaccionando existirá apenas a impressibilidade, a incerteza sobre sua capacidade do pagamento, que poderá ou não ocorrer, além da possibilidade da ocorrência de outros factores que poderão inviabilizar o cumprimento da obrigação.

Ainda citando (PAIVA, 1997), “risco é a probabilidade do tomador do crédito não honrar seus compromissos na data do vencimento”.

No entanto, (SCHRICKEL w. K., 1997), afirma que “risco significa incerteza, imponderável, imprevisível, e estes, situam-se necessária e unicamente, no futuro”.

Reforçando essas definições, (GITMAN, 2000), afirma que “risco de crédito pode ser definido como possibilidade de perda, ou como variabilidade de retornos esperados relativos a um a activo”. Esclarece ainda que não se pode, entretanto, confundir risco com incerteza. Exemplifica, dizendo que risco ocorre quando um piloto profissional dirige um carro de competição em alta velocidade. Ele conhece a situação e os riscos a que está sujeito. A incerteza ocorre quando um motorista comum tenta substituir o piloto profissional na direcção do carro de competição, pois não tem o conhecimento adequado da situação.

Então, no crédito, pode-se concluir que risco e incerteza tomam caminhos diferentes e não podem ser considerados sinónimos, pois o risco é mensurado com base em dados históricos ou experiências passadas, enquanto a incerteza refere-se ao feeling do tomador de decisões, não podendo ser provada matematicamente. Desta forma, a avaliação do risco de crédito pode ser consequência da multiplicidade, qualidade e origem das informações disponíveis para o analista por basear-se no processamento das informações sobre o proponente do crédito.

(PAIVA, 1997) afirma que a gestão de risco é fundamental para que a empresa compreenda os riscos assumidos, dimensionando-os e adequando-os aos seus objectivos relacionados ao risco-retorno. Sem a identificação, mensuração e controle destes riscos a

empresa acaba pondo em dúvida sua própria continuidade, além de não prover adequadamente a demanda por crédito de seus clientes. Esclarece ainda que a avaliação do risco de crédito é reflexo da multiplicidade, qualidade e origem das informações disponíveis para o analista. A análise e a administração do risco estão baseadas no processamento das informações sobre o proponente do crédito.

Actualmente, as novas técnicas para mensuração do risco de crédito, aliadas ao avanço dos recursos tecnológicos, são de suma importância para auxiliar o analista na tomada de decisões. O objectivo maior dos modelos de mensuração do risco de crédito está em criar estimativas das probabilidades de os créditos serem pagos, permitindo, por meio do controle das variáveis utilizadas, definição de um critério que vise a maximização das receitas ou a minimização das perdas, fornecendo uma base estatística satisfatória para comprovação das decisões.

(António Sarmento Baptista, 2007) diz que é possível elaborar uma análise detalhada das contas a receber se estas estiverem classificadas por categorias de risco, que são as seguintes:

Excelente – grandes empresas, solidamente constituídas e de grande capacidade financeira, não envolvendo riscos de crédito;

Boa – empresas sem problemas de ordem financeira, mas sem a estatura das empresas da categoria anterior;

Limitada – empresas fracas, devendo permanecer dentro de certos limites de crédito.

Com reservas – empresas com conta de altos risco, que requerem uma observação constante.

As condições a retirar deste tipo de análise dependerão sobretudo do cuidado e rigor tidos na avaliação prévia do risco de cada conta. Esta atenção pressupõe o aproveitamento de toda informação disponível no departamento de crédito sobre os critérios usados na avaliação do risco. Os relatórios dos vendedores, informações bancárias, documentos contabilísticos e historial de pagamentos são também referências

de muito interesse e utilidade na classificação de contas por grandeza de riscos. O critério mais vulgarmente usado na análise por classe de riscos é o agrupamento das contas por categorias de risco numa determinada data. Cada agrupamento apresentará o volume dos débitos em valor e em percentagem do total devido. As contas de maior risco serão as que apresentarem maior percentagem de contas atrasadas. Esta classificação permite que sejam atribuídas as contas de maior risco aos executivos de crédito mais experientes.

Rácios Financeiros

De acordo com (António Sarmento Baptista, 2007), uma das maiores dificuldades existentes na concessão de crédito é conseguir encontrar um critério uniforme e seguro na avaliação de risco. Para reduzir os critérios de subjectividade na avaliação do risco de crédito foram desenvolvidas várias técnicas que permitam análises mais padronizadas. De entre essas técnicas destacam-se as que usam a combinação e o posicionamento relativo de alguns rácios.

“Rácios são indicadores de desempenho resultantes de quocientes encontrados entre diversos valores retirados das diferentes rubricas do balanço, da demonstração de resultados e de outras informações financeiras, e que permitem avaliar, por comparação, a eficiência da gestão ao longo do tempo.”⁸

Os rácios, só por si, nada significam se não forem confrontados com um padrão (análise comparada) ou observados isoladamente durante um certo período (análise temporal) permitindo avaliar a progressão da eficiência empresarial. À análise dos rácios pressupõe um estudo sobre algo que já passou e que, portanto; retrata o passado. Este passado é usado como um meio de prever o futuro ou de tomar uma decisão futura, nesse caso, a concessão de crédito.

⁸ (António Sarmento Baptista, 2007)

Uma das técnicas usadas para medir o risco de forma homogénea é a associação de determinados conjuntos de rácios que melhor caracterizam uma situação precisa. Estas técnicas permitem posicionar as empresas entre si, segundo um critério de risco.

Diversos autores agrupam os diferentes rácios em famílias, cada uma das quais revelando aspectos específicos da gestão da empresa. Outros autores preferem agrupá-los pela forma como foram obtidos os elementos que lhes deram origem, como, por exemplo, os rácios do balanço. O agrupamento de rácios, seja por famílias seja por qualquer outro método, tem como objectivo identificar fenómenos de natureza comum, como, por exemplo, os de liquidez, actividade, funcionamento ou de rendimento de uma empresa.

Nesta óptica limitar-se-á a identificar os rácios mais utilizados na gestão do crédito.

i. Rácio de liquidez geral

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Este rácio é obtido dividindo o activo circulante pelo passivo circulante. O AC é a soma dos inventários, contas a receber de curto prazo e os meios financeiros. O PC é a soma de todas as contas a pagar de curto prazo. Quanto maior for esse rácio maior é a protecção para os credores de curto prazo. É vulgarmente aceite que os meios financeiros e as dívidas de terceiros de curto prazo têm maior valor de liquidez do que os inventários. Assim, se os meios financeiros e as contas a receber de curto prazo forem superiores aos valores dos inventários; um rácio menor de liquidez geral pode ser satisfatório sob um ponto de vista de crédito.

Contudo, há alguns cuidados a ter em conta⁹:

- O rácio de liquidez corrente (ou geral) pode conduzir os analistas de crédito a concluir que a empresa só está equilibrada financeiramente se o rácio obtido for igual ou maior que 1, isto é, se o activo circulante for igual ou maior que o passivo circulante.
- Será, errado concluir que a empresa não está equilibrada financeiramente, se não se efectuar previamente uma análise temporal, em função das diferentes fases do ciclo sazonal. Uma análise estática do rácio de liquidez pode conduzir o analista de crédito a fornecer opiniões erradas.

Nesta perspectiva, as conclusões que se podem retirar, traduzirão, apenas, parte de uma realidade. Esta análise deve ser enquadrada numa óptica dinâmica, isso é, num panorama de continuidade.

ii. Rácio de liquidez reduzida

$$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventários}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Este rácio obtêm-se dividindo o AC menos os inventários, pelas contas a pagar de curto prazo (PC). Se este rácio for demasiado pequeno, poderá significar que a empresa não está a vender os seus inventários num ritmo aceitável. Por este motivo as contas a receber de curto prazo não são grandes (porque não havendo vendas não poderá haver recebimentos) e, portanto, quando essas dívidas forem convertidas em cobranças, o dinheiro daí resultante poderá ser insuficiente para a satisfação dos compromissos com os fornecedores. A razão principal porque se retirem as existências do activo circulante é o facto de aqueles constituírem o activo circulante menos líquido, e portanto devera ser ignorado, para que se possa fazer uma ideia mais próxima da capacidade que a empresa tem em pagar as suas dívidas, à medida que estas se vencem.

⁹ (António Sarmento Baptista, 2007)

iii. Rácio de liquidez imediata

$$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{\text{Meios Financeiros}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Este rácio obtém-se dividindo os Meios financeiros pelo PC, e avalia a capacidade de cobertura das contas a pagar de curto prazo através das disponibilidades. Quanto maior for o rácio maior será a garantia dessa cobertura. Reafirma-se o que se escreveu relativamente a noção de continuidade do negócio, devendo o analista de crédito elaborar a sua análise numa perspectiva dinâmica.

iv. Prazo de segurança de liquidez

$$\text{Prazo de segurança de Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante - Inventários}}{\text{Custos Operacionais / 365}}$$

Este rácio obtém-se dividindo o resultado da diferença entre o AC e os inventários pelos custos operacionais (gastos com inventários vendidos e consumidos e outros custos operacionais). Revela-se útil na quantificação do número de dias em que a empresa é capaz de financiar os seus custos operacionais se não receber dinheiro dos seus clientes. A segurança dos credores será tanto maior quanto maior for o rácio evidenciado.

v. Rotação das contas a receber

$$\text{Rotação das contas a receber} = \frac{\text{Vendas líquidas}}{\text{Contas a receber}}$$

Esta taxa de rotação mede a eficiência com que os recursos de uma empresa são utilizados nas cobranças. Este rácio é obtido pelo quociente das vendas líquidas e as contas a receber de curto prazo. Uma taxa alta indica uma rotação rápida de fundos, enquanto uma rotação menor pode espelhar: cobranças lentas, concessão de condições especiais de venda, ou variações sazonais nos padrões de venda.

vi. Prazo médio de recebimentos

$$\text{Prazo Médio de recebimentos} = \frac{\text{Contas a receber de curto prazo}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

Este rácio é obtido pelo quociente das contas a receber de curto prazo (clientes) e as vendas médias diárias (vendas anuais/365 dias). O PMR ou PMC é o número de dias que, em média, os clientes demoram a pagar as suas dívidas.

vii. Prazo médio de pagamentos

$$\text{Prazo Médio de pagamentos} = \frac{\text{Contas a pagar de curto prazo}}{\text{Compras anuais}}$$

Este rácio é dado pelo quociente das dívidas a terceiros de curto prazo (fornecedores) e as compras médias diárias (compras anuais/365 dias). O PMP é o número de dias que, em média, uma empresa demora a pagar as suas dívidas aos seus fornecedores.

Outros rácios financeiros usados na análise de crédito:

$$\text{Solvabilidade Total} = \frac{\text{Capital Proprio}}{\text{Capital Alheio}}$$

$$\text{Cobertura do Imobilizado} = \frac{\text{Cap. Proprio} + \text{Div. Terc. MLP} + \text{Acresc. diferidos}}{\text{Activo Líquido}}$$

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Proprio}}{\text{Activo Líquido}}$$

Os rácios só por si nada significam, se não forem analisados em conjunto com outros rácios e integrados numa avaliação e significado mais amplos. Os dados quantitativos não podem ser os únicos intervenientes na apreciação e análise de uma empresa. Por esta razão, os dados qualitativos da gestão são também necessários para se efectuar uma

análise criteriosa. Nestas condições, os rácios são apenas validos, quando tratados e combinados com outros indicadores, não só quantitativos mas também qualitativos.

3.4. COBRANÇA

“Uma venda só está totalmente realizada quando o bem vendido é pago.”¹⁰

Este principio mostra que qualquer empresa estaria falida se apenas vendesse e não cobrasse. Quando as empresas permitem aos clientes o pagamento tardio, estão a criar a si próprias dificuldades financeiras, as quais poderão contribuir rapidamente para o seu enfraquecimento e eventual desaparecimento.

Por outro lado, as empresas que permitem o pagamento tardio também sentirão dificuldades em pagar aos seus fornecedores, o que se traduzirá, a curto prazo, por dificuldades diversas, nomeadamente problemas de tesouraria e obtenção de crédito.

As empresas enfraquecidas por estas razões têm pouca capacidade negocial, tornando-se muito mais vulneráveis às condições impostas pelos seus clientes e acabando por realizar as vendas em condições pouco vantajosas. O crédito alargado para além das condições dadas representa massa monetária que não pode ser aplicada nas necessidades de endividamento junto da banca, com os consequentes custos financeiros que tal solução implica.

A empresa cujos custos financeiros resultantes dos empréstimos da banca se repercutam no preço de venda dos seus bens (produtos/serviços) tornar-se-á menos competitiva no mercado. As cobranças feitas em tempo oportuno irão assegurar a empresa como organização lucrativa.

António Sarmento Baptista, agrupa os princípios básicos de cobrança considerados mais importantes em quatro:

¹⁰ (António Sarmento Baptista, 2007)

i. Efectuar a cobrança

A principal tarefa da pessoa responsável pelas cobranças é a de receber o pagamento tão próximo da data acordada possível. Nunca deverão existir dúvidas a este respeito. Os clientes têm a obrigação de pagar as facturas dentro do prazo acordado nas condições de venda. A responsabilidade de quem executa as cobranças é garantir que esta obrigação seja respeitada.

ii. Manter um seguimento sistemático de cobranças

Depois de uma aproximação inicial a uma conta atrasada, é importante manter contactos periódicos devidamente programados. Se o cliente comunicar que o pagamento será feito por cheque a enviar em determinada data, esta informação deve ser anotada. Se o cheque não for recebido na data prometida, dever-se-á então contactar o cliente imediatamente. Caso contrário, o esforço de cobrança pode tornar-se nulo.

Um seguimento sistemático das contas, mesmo aquelas que não podem ser pagas de imediato, mostrará ao cliente o interesse em conhecer a sua situação financeira e a oportunidade para reafirmar a urgência naquele recebimento.

iii. Reconciliar as contas

Muitos atrasos nos pagamentos devem-se a desencontros de facturas e a saldos não coincidentes. O contacto pessoal com o cliente para o confronto de documentação é uma boa oportunidade para obter um compromisso de pagamento, após os saldos estarem reconciliados. O objectivo deste contacto pessoal não devesse apenas servir para a reconciliação de saldos, mas também para detectar qualquer outra informação de interesse, tal como eventuais dificuldades na base do atraso dos pagamentos ou na organização interna.

iv. Manter boas relações

Os clientes com os quais já se tenha registado uma má experiência nos recebimentos podem, no futuro, tornar-se bons pagadores. É possível que as empresas que hoje “pagam bem” possam ter sentido muitas dificuldades em determinado período da sua existência. Sem a compreensão de alguns dos seus fornecedores, estas empresas não teriam tido hipóteses de sobrevivência. Por esta razão, o responsável pelas cobranças deve possuir bom senso e tacto comercial, que lhe permitam manter boas relações com a clientela, embora tal atitude não signifique deixar de acompanhar de perto o pagamento.

Esforço de cobranças

Os procedimentos de cobrança começam quando a factura se vence, isto é, quando a data limite para pagamento for atingida. Nessa altura é enviada uma primeira carta solicitando o pagamento, e, caso não obtenha resposta, dá-se seguimento a um conjunto de acções até se obter o pagamento das facturas vencidas.

A correspondência é feita tomando em conta o tempo a carta leva a chegar ao cliente e este a responder. Se, após 10 dias, não houver qualquer resposta, dever-se-á enviar uma segunda carta.

Para controlo das contas a receber é importante fazer-se um registo das facturas ainda não vencidas e das que se venceram. Há muitos sistemas para fazer este controlo, sendo mais vulgarmente usado o mapa de antiguidade de saldos, feitos numa base mensal ou com intervalos de tempo menores.

O controlo por antiguidade de saldos agrupa as contas por antiguidade de saldos agrupa as contas por categorias, isto é, aquelas que ainda não estão vencidas, as que estão vencidas desde 1 a 30 dias, de 31 a 60 dias, de 61 a 90 dias e as com mais de 90 dias. Este método é muito usado para identificar a antiguidade das contas a receber, mês a mês, e evitar o nível de competência desenvolvido no trabalho de cobranças.

Os clientes que não respondem nem reagem aos esforços de cobrança constituem os maiores problemas de recebimentos.

Estas contas colocam o cobrador numa posição de desafio, em que a sua capacidade e habilidade em contrariar a tendência do cliente constituem a prova da sua competência profissional.

(António Sarmento Baptista, 2007), diz que nesses casos o recomendável é o contacto pessoal se o valor da cobrança assim o justificar. Nesta fase intermédia de cobrança deve ser mantido o maior esforço possível, escrevendo-se cartas com redobrado cuidado e mantendo com o cliente um bom relacionamento.

Estas cartas podem ser produzidas por computador, usando-se programas de processamento de texto que possibilitem a escolha de parágrafos adequados à gravidade da situação. Estas cartas têm uma utilidade extrema quando combinados com telefonemas, mantendo o cliente sob constante “pressão”. Após a cobrança, poder-se-á dizer, finalmente, que a venda foi concluída.

O processo de cobrança atinge a sua fase final quando se esgotam todos os recursos de cobrança. Nesse momento o assunto deve ser confiado a um advogado para resolução por via do contencioso. Ao entregar o processo de cobrança difícil ao advogado, é necessário confirmar se todas as informações contidas no ficheiro do cliente estão actualizadas até à data em que lhe é facultada a respectiva documentação.

O esforço final de cobrança tem o propósito de intimidar seriamente o cliente para que este pague, a fim de evitar os custos de uma acção em tribunal. Esta ultima fase da cobrança pode ser de diversa natureza: uma simples comunicação escrita; uma série de duas ou três cartas; fax; e-mail. Uma técnica vulgarmente usada é o envio de uma carta de cobrança tipo “ultimato”, conferindo ao cliente um prazo muito curto para pagamento, antes de entregar o assunto ao advogado.

Quando uma conta não pode ser paga na data acordada, o credor deverá ser capaz de convencer o cliente a assinar cheques pós-datados ou a emitir uma letra. Os cheques pós-datados podem ser usados como um plano de cobranças dos clientes em situação económica difícil. Os clientes que não aceitam esta solução para pagamento das suas dívidas receiam que as suas promessas não possam ser cumpridas, pois o não pagamento de um cheque continua a ter implicações graves. As letras constituem também meios úteis de cobrança quando os clientes não têm possibilidade de pagar em dinheiro nas datas acordadas, embora esta solução obrigue ao pagamento de encargos bancários, que deverão ser sempre por conta do devedor.

A administração das empresas deve manter-se informadas sobre a eficiência das cobranças. Mensalmente, o gestor de créditos deve remeter a administração resultados das cobranças, esforços efectuados e acções tomadas na resolução dos casos mais graves. As matérias a relevar variam em função da dimensão e estrutura das empresas e do estilo directivo dos seus administradores. Os executivos de crédito preparam cuidadosamente a informação nas vertentes quantitativa e qualitativa, isto é, conhecimentos sobre os quais a Administração possa tomar decisões importantes e definir objectivos de curto prazo.

Aferição de cobranças

Em todas as empresas deve existir informação financeira que permita aferir a qualidade e eficiência das cobranças.

Existem dois métodos básicos para avaliação das cobranças:¹¹

1. Cobranças como percentagem das “contas a receber”

A comparação mais frequente é aquela em que as cobranças são expressas como uma percentagem das vendas realizadas no mês anterior. Contudo, as actividades de cobrança estão directamente relacionadas com o volume de vendas, não só no período precedente

¹¹ (António Sarmiento Baptista, 2007)

mas em todos os períodos anteriores. Há casos em que a comparação é feita entre as cobranças e as contas a receber, em vez de as comparar com as vendas, o que realmente parece ser o mais correcto.

2. Cobranças como percentagem das previsões

Este método requer a existência de uma previsão de cobranças e de registos actuais dos valores cobrados. A previsão de cobranças é baseada sobretudo em análises de cobranças realizadas no passado, que possam ser comparadas com as cobranças do mesmo período em que se pretende fazer a previsão.

È importante a existência de controlo interno no processo de cobranças.

Sempre que se cobrarem valores, deverá existir esse controlo, pois os valores cobrados chegam a empresa por diversas vias, obrigando o gestor de créditos e cobrança a estabelecer procedimentos e rotinas que permitam fazer um controlo eficiente.

CAPÍTULO IV – GESTÃO DA TESOURARIA

Em termos simplistas, a gestão da tesouraria consiste num conjunto de medidas, instrumentos e técnicas que visam assegurar que a empresa disponha, em diversos momentos, de recursos financeiros suficientes para satisfazer os seus compromissos de curto prazo. A necessidade de uma gestão de tesouraria cuidada e rigorosa advém de dois aspectos fundamentais:

- a) As despesas e as receitas das empresas tendem a ocorrer em momentos distintos
- b) Em muitos negócios não existe uma coincidência temporal entre o momento da concretização da compra/venda e o do respectivo pagamento/recebimento.

Por estes dois motivos pode acontecer que uma empresa lucrativa, aparentemente viável a médio e longo prazo, possa ter dificuldade em saldar as suas dívidas de curto prazo.

De acordo com (NABAIS, 2005), a GT abrange os activos líquidos da empresa, ou seja, aqueles que apresentam uma elevada aptidão para se converterem em disponibilidades, logo visa:

- Estabelecer o limite mínimo e máximo para o saldo de tesouraria
- Controlar as contas bancárias
- Minimizar os custos financeiros a curto prazo
- Procurar formas de financiamento dos défices de tesouraria
- Evitar a cessação de pagamentos;
- Determinar o ciclo de tesouraria de exploração, a rotação do disponível e a RST.

No curto prazo o desafio do gestor financeiro é, por um lado, garantir que a empresa tenha recursos para liquidar seus compromissos, de preferência sem ter que recorrer a empréstimos de curto prazo. Por outro lado, recursos em excesso alocados no disponível também não são desejáveis.

A gestão de tesouraria, de carácter essencialmente tático, é a execução da política financeira de curto prazo da empresa, e se ocupa da gestão das disponibilidades, da capacidade para pagamento das dívidas, de obter financiamentos de curto prazo nas melhores condições possíveis, contribuir para otimizar a estrutura de capital, quantificar e gerir os riscos de crédito, câmbio e de taxas de juro, zelar pela eficiência e segurança dos processos que lhe respeita, entre outros.

Neste sentido, os objectivos fundamentais da gestão de tesouraria passam por diminuir os riscos financeiros e, simultaneamente, não afectar a rentabilidade da empresa, evitando custos elevados e desnecessários. A função do responsável pela tesouraria deve ser essencialmente orientada para a manutenção da liquidez e da solvabilidade a curto prazo e, consequentemente, garantindo a obtenção dos fundos necessários para o efeito, actuando ao nível dos recebimentos e decisões de financiamento a curto prazo.

Enquanto componente essencial da função financeira, a gestão de tesouraria assume, na maior parte das vezes, um papel preponderante na sobrevivência da empresa a curto prazo porque dela pode depender a possibilidade de atingir ou não os objectivos estabelecidos.

Para evitar situações complicadas, é importante a existência de um sistema de gestão de tesouraria devidamente organizado e controlado, que não deve ser exclusivamente orientado para uma correcta e racional utilização de técnicas, mas também capaz de contribuir para o registo e controlo atempado de todas as operações e movimentos.

Uma gestão eficaz de tesouraria passa por prever as actividades e exercer sobre elas um controlo adequado, nomeadamente quanto às previsões de vendas, compras, recebimentos e pagamentos, determinando as influências entre a empresa e o mercado, criando condições operacionais para uma correcta resposta à procura, de modo a não criar stocks exagerados face ao escoamento possível, e de encargos, para cálculo do fundo necessário aos pagamentos.

4.1. GESTÃO DISPONÍVEIS

O disponível identifica-se com os activos líquidos e com aqueles que apresentam uma elevada aptidão, para rapidamente se converterem em disponibilidades, incluindo nestes, os descobertos bancários negociados e não utilizados para apoiar a tesouraria.

A rotação anual do disponível de uma empresa é determinada tendo em conta o quociente entre o ano comercial (360 dias) e a duração do ciclo da tesouraria de exploração. O ciclo da tesouraria de exploração inicia-se com os pagamentos e termina com os recebimentos respectivos. Estes conceitos são importantes para a definição da reserva de segurança de tesouraria.

Para (NABAIS, 2005), “a reserva de segurança de tesouraria representa o montante de disponibilidades necessárias para evitarem as rupturas de tesouraria. A necessidade da RST acarreta custos que devem ser minimizados e a gestão das disponibilidades exige a necessidade de equilíbrio entre segurança e a rendibilidade”. Logo, quanto maior forem as disponibilidades, menor será o risco financeiro, porém menor será a contribuição daqueles para a rendibilidade total da empresa. Menezes é da mesma opinião que o autor atrás referido, e ainda acrescenta que a fixação desta reserva deve ser feita com base nos pagamentos de exploração anuais previsionais, cuja quantificação é sempre menos aleatório do que a dos recebimentos de exploração.

$$\text{RST} = \text{Pagamentos Anuais} / \text{Rotação Anual do disponível}^{12}$$

A minimização dos custos relacionados devem estar constantemente presente através da adopção de políticas que conduzem a uma correcta composição dessa mesma reserva, assim a composição das diversas disponibilidades que compõem a reservas de tesourarias não pode deixar de ter em consideração os seguintes aspectos:

- Os valores de caixa e depósitos a ordem devem ser reduzidos ao mínimo

¹² Rotação anual de disponíveis = 360 dias/ciclo tesouraria de exploração

- Os depósitos a prazo podem proporcionar receitas financeiras interessantes, mas deve-se fazer comparações com outras aplicações alternativas;
- A retenção de letras em carteira, evitando que a empresa suporte elevados custos financeiros com descontos;
- A aquisição de títulos facilmente negociáveis
- A negociação de descobertos bancários, pode proporcionar a necessária segurança e evitar o recurso a outras modalidades de crédito mais onerosas

O nível da reserva de segurança de tesouraria depende essencialmente dos fluxos financeiros previsionais (recebimentos e pagamentos) e a sua redução encontra-se associada à correcta gestão das próprias disponibilidades, do crédito concedido aos clientes, dos diversos stocks e do crédito obtido dos fornecedores e do estado, sendo que todos estes factores podem exercer uma influência importante sobre a duração do ciclo previsional da tesouraria de exploração e sobre o grau de rotação do disponível.

A reserva de segurança de tesouraria (de exploração ou extra-exploração) pode ser considerada como uma necessidade financeira de exploração para efeitos de cálculo do fundo de maneo necessário (de exploração ou extra-exploração).

4.2. GESTÃO REALIZÁVEL

Realizável a curto prazo normalmente compreende os seguintes componentes: clientes – títulos a receber, clientes c/gerais, devedores diversos ligados ao ciclo de exploração (fornecedores c/c, Adiantamentos a fornecedores, Estado, etc.) e outros devedores não ligados ao ciclo de exploração, ou seja, são todos os direitos vencíveis a curto prazo que a empresa possui nas contas do balanço.

Créditos – Títulos a Receber

Os títulos a receber, mais propriamente as letras a receber, geralmente representam vendas a crédito titulado e a importância da sua correcta gestão é muito significativa, envolvendo, sobretudo, à política de desconto bancário, o controlo das

responsabilidades dos títulos descontados por bancos e o controlo das responsabilidades dos clientes por letras aceites.

A política de descontos das letras em carteira exige a ponderação dos seguintes aspectos: o custo do desconto, a tesouraria da empresa e a possibilidade de mobilização dos títulos em carteira.

De acordo com (NABAIS, 2005), é mais vantajoso para a empresa reter os títulos em carteira e, enviá-los posteriormente para cobrança bancária ou endossá-los para pagamento de dívida aos fornecedores. A cobrança das letras tem um custo substancialmente mais reduzido que o desconto bancário, sendo um empréstimo naturalmente sujeito a juros, mas que na possibilidade de uma empresa escolher, optaria pelo desconto bancário dos títulos a receber.

Para (Menezes, 2003), a evolução da tesouraria global da empresa, surge como um elemento decisório fundamental para a gestão das letras em carteira¹³, efectivamente pode ser influenciada pela insuficiência de recebimentos, pelos excessos de pagamentos, ou pela inexistência de outros recursos financeiros alternativos menos onerosos.

O autor é da opinião que a possibilidade de mobilização de títulos a receber junto dos bancos depende dos seus prazos de vencimentos, e dos limites (plafonds) negociados ou impostos pelos próprios bancos. Assim os bancos colocam, por questões: o risco e a rendibilidade desses títulos, se os títulos resultam de transacções efectivas, o envolvimento das entidades duvidosas. Portanto, em qualquer momento os títulos são susceptíveis de serem desagregados em dois grandes grupos: títulos com elevado grau de disponibilidade, que podem ser descontados a qualquer momento e compõe as disponibilidades da empresa em sentido lato, e os títulos com reduzido grau de disponibilidade, que representam necessidades financeiras de exploração e devem ser considerados para o cálculo do fundo de maneio necessário de exploração.

¹³ A gestão das letras em carteira pode ser marcadamente influenciada pela situação estrutural de tesouraria, sendo que produz recursos financeiros de exploração a empresa, mas que leva-nos a custos financeiros e de funcionamento (juros e outras despesas do desconto bancário).

Clientes Conta Corrente

O saldo da conta de clientes c/c, exprime o conjunto dos créditos não titulados da empresa sobre os seus clientes. O grau dos créditos não titulados sobre os clientes é geralmente muito reduzido, excepto se tiver havido um alargamento temporário e controlado desse crédito ou se existir a possibilidade da sua rápida titulação e desconto bancário, por outro lado, o crédito concedido aos clientes tem sempre custos (explícitos ou implícitos) e envolve a assunção de riscos económicos e financeiros.

A elevação dos créditos concedidos aos clientes, além de originar uma elevação dos riscos económicos e financeiros também pode contribuir para um agravamento da tesouraria de exploração das empresas. A procura de soluções financeiras para a cobertura de eventuais défices, certamente terá como consequência o aumento dos custos explícitos (empréstimo bancário) ou dos custos implícitos (pagamento dos dividendos).

Por estas razões o volume total de créditos concedidos aos clientes deverá ser qualitativamente selectivo e situar-se no nível mínimo imposto pelas características e pela conjuntura do mercado em que actua, e assim reduzir com realismo, os riscos económicos e financeiros, e os custos resultantes do financiamento permanente das necessidades de exploração.

Para reduzir o volume e os riscos de créditos e maximizar a sua rotação, leva-se em conta os seguintes pontos:

- A correcta e clara definição das condições de venda – este envolve questões essencialmente ligadas à rentabilidade dos produtos e dos clientes, mas que abrange dois aspectos de natureza financeira: os descontos de pronto pagamento (reduz o prazo médio de recebimento e o risco de concessão de créditos) e a titulação das vendas (permite elevar o grau de disponibilidade de créditos concedidos);

- A permanente selecção de clientes – deve ser feita através de um acompanhamento da sua solvabilidade, com recurso a informações periódicas sobre a situação financeira. Quando o risco de concessão de crédito for considerado elevado, pode-se exigir a prestação de garantias pessoais ou reais, ou ainda efectuar o respectivo seguro de créditos junto a empresas competentes.
- A constante ligação entre os responsáveis pela gestão comercial e financeira da empresa, devido aos circuitos de informações e documentos entre eles;
- A eficaz gestão administrativa dos créditos concedidos – compreende um conjunto de procedimentos que visam encurtar o período de tempo que medeia entre a emissão da guia de saída e o respectivo recebimento da factura, e controlar a idade dos créditos e das responsabilidades individuais dos clientes.

A gestão de créditos pode proporcionar importantes desinvestimentos no crédito concedido aos clientes e, consequentemente contribuir positivamente para a tesouraria de exploração, logo os volumes de créditos anormais (temporários ou estruturais) devem ser cuidadosamente analisados para efeitos de determinação do fundo de maneo necessário de exploração (FMN), em que não se contempla o crédito temporário em excesso enquanto o crédito estrutural em excesso deve ser cômputo do FMN.

Devedores Diversos

Na análise dos devedores diversos na gestão da tesouraria da empresa a que levar em conta dois aspectos: a origem dos débitos diversos e o seu grau de permanência na empresa.

Os créditos dos devedores diversos ligados ao ciclo de exploração geralmente resultam das condições de compra de matérias-primas e outros materiais, pelo que na sua negociação há toda a vantagem em reduzir no máximo possíveis aqueles débitos¹⁴. Quando estes resultam de condições de pagamento negociados e inalteráveis a curto

¹⁴ (Menezes, 2003)

prazo, geralmente revelam um acentuado grau de renovabilidade e, portanto devem integrar o fundo de maneio necessário de exploração, mas caso resultarem de condições anormais constituem elementos activos de tesouraria não contemplados no cálculo de FMN.

4.3. GESTÃO INVENTÁRIOS

A gestão das existências baseia-se na relação existente entre a maximização da rentabilidade e a maximização da segurança.

Uma tarefa principal do gestor financeiro, no sentido de minimização dos investimentos feitos nos vários stocks existentes, de forma a conseguir reduzir os custos explícitos ou implícitos dos recursos angariados para o seu financiamento, melhorar a tesouraria de exploração e a diminuir a reserva de segurança de tesouraria, é conseguir um constante equilíbrio entre os objectivos funcionalmente divergentes dos gestores do aprovisionamento, da produção e da área comercial.

Assim a consecução dos objectivos fundamentais do gestor financeiro exige a sua concentração na tentativa de manter as existências ao nível dos stocks básicos (incluindo os stocks de segurança) sem prejudicar o regular funcionamento das principais funções operacionais: aprovisionamento, produção e distribuição dos produtos acabados.

A prossecução destes objectivos é limitada pelos objectivos dos gestores do aprovisionamento, da produção e da área comercial. Igualmente o gestor financeiro terá que sensibilizar o gestor de aprovisionamento para a necessidade de serem devidamente ponderados os custos de posse dos stocks, dos descontos comerciais e financeiros, acompanhar os níveis dos stocks de produtos em vias de fabrico e o seu custo de posse, ainda é de extrema importância responsabilizar o gestor comercial pelos níveis e custos de posse dos produtos acabados, além dos níveis de créditos concedidos aos clientes e dos descontos praticados.

A gestão dos stocks (económica, material e administrativa) pressupõe a existência de eficazes sistemas de inventários permanentes, podendo limitar-se, por questões de economia e de eficiência, aos stocks mais caros e com maior grau de utilização no processo fabril ou de mais corrente escoamento.

As diversas existências da empresa representam autênticos investimentos e o seu funcionamento origina sempre custos, explícitos ou implícitos, os recursos financeiros aplicados às existências podem ser utilizados para o financiamento de outros investimentos alternativos (os fundos aplicados nos stocks têm sempre um custo de oportunidade). O aumento permanente ou temporário das existências tem portanto, um impacto sobre a rentabilidade global e a tesouraria de exploração, e importa restringi-los de forma realista, ou seja, sem prejudicar o funcionamento normal e o desenvolvimento da empresa.¹⁵

Os critérios de valorização das existências de matéria-prima e dos produtos em vias de fabrico e acabados influenciam o nível do fundo de maneio necessário de exploração, sem contudo afectarem a tesouraria da empresa.

Os stocks a considerar para a determinação do fundo maneio necessário de exploração são os stocks reais, incluindo as existências estruturais e anormalmente altas, por outro lado, quando as existências reais forem inferiores aos stocks básicos, dever-se-á considerar estes últimos para efeitos do cálculo do FMN.

¹⁵ (Menezes, 2003)

4.4. GESTÃO DAS DIVIDAS DE TERCEIROS DE CURTO PRAZO

As dívidas a curto prazo constituem uma das principais fontes de financiamento a curto prazo da empresa, são escolhidos tendo em conta um conjunto de parâmetros comuns, de entre os quais destacamos: o custo total, a natureza das aplicações e o risco financeiro.

Uma empresa pode beneficiar de um determinado volume de recursos financeiros de exploração quase gratuitos e incessantemente renováveis, ou seja, apresentam um elevado grau de permanência na empresa e assim estes recursos podem originar custos implícitos e ser (ou não) integralmente utilizados pela empresa, o que contribui para que o custo do passivo circulante de exploração seja, geralmente, inferior ao custo dos capitais permanentes, a não ser que a situação de tesouraria global se encontre estruturalmente desequilibrada, fruto, por exemplo do excessivo peso do crédito bancário a curto prazo.

(Menezes, 2003) afirma que o custo total de financiamento compreende os custos directos e indirectos, sendo que os custos directos abrangem os custos nominais, os outros custos explícitos e os implícitos da própria fonte de financiamento, enquanto os custos indirectos são sobretudo de natureza qualitativa e repercutem-se geralmente no custo das fontes de financiamento futuras, através da elevação do risco financeiro da empresa. O custo dos recursos financeiros utilizados pela empresa, varia de acordo com a natureza (exploração ou extra-exploração) e a situação de tesouraria global.

A procura constante de um ajuste entre a maximização da rentabilidade, através da redução dos custos directos e indirectos, e a redução do risco financeiro, através da manutenção do equilíbrio de tesouraria, conduz à análise de algumas aplicações e fontes de financiamento a curto prazo, passíveis de serem adoptadas.

Os Trabalhadores

Em Cabo Verde, os trabalhadores são de uma forma geral remunerados mensalmente, facultando um determinado volume de crédito completamente gratuito as empresas.

Para o cálculo do fundo de maneio necessário de exploração são, todavia e na prática, geralmente ignorados os recursos financeiros resultantes do crédito facultado pelos trabalhadores, o que significa a introdução de uma margem de segurança no cálculo deste indicador de tesouraria.

Os Adiantamentos dos Clientes

Os adiantamentos dos clientes da empresa representam recursos financeiros normais e gratuitos de exploração; é uma operação vulgar nos sectores de actividade que se caracterizam por uma elevada duração do ciclo de produção ou por situações monopolistas de mercado.

Cabe ao gestor financeiro da empresa procurar maximizar os adiantamentos dos clientes, isto é, todos que, previamente negociados, não se traduziram em descontos comerciais ou financeiros exagerados, devido a problemas comerciais, como mercados em recessão, ou a pressões de tesouraria. Na realidade, os adiantamentos anormais dos clientes resultam muitas vezes da existência de problemas de tesouraria, que podem ser conjunturais ou estruturais e reflectem-se numa diminuição da rendibilidade actual ou futura das vendas, dessa forma devem constituir um elemento de tesouraria. Enquanto os adiantamentos normais dos clientes devem ser considerados como um recurso financeiro de exploração para o cálculo do fundo de maneio necessário de exploração.

Os Fornecedores

Os fornecedores correntes geralmente proporcionam à empresa um determinado volume de crédito normal, que não origina quaisquer custos explícitos e revela um elevado grau de permanência e renovabilidade. A negociação das condições de crédito a obter dos fornecedores correntes deve incidir formalmente sobre o prazo normal de pagamento e os descontos financeiros, sendo aconselhável a celebração de contratos, sobretudo com os principais fornecedores e assim facilitar o planeamento e o controlo dos pagamentos de exploração e evitar a degradação da imagem de crédito da empresa.

A política de pagamento aos fornecedores correntes encontra-se condicionada pelos custos efectivos do crédito e pela situação estrutural da tesouraria e a possibilidade de recurso a fontes de financiamento alternativas.

(Menezes, 2003), diz que “o custo total do crédito dos fornecedores correntes abrange os custos explícitos e os custos implícitos, sendo estes de difícil quantificação. A adopção de uma política de pronto pagamento aos fornecedores correntes, desde que bem negociada, proporciona à empresa importantes receitas financeiras anuais.”

Essa política de pagamento é muito influenciada pela situação de tesouraria da empresa e pelo recurso a fontes de financiamento alternativas e menos onerosos.

O crédito normal obtido dos fornecedores representa recursos financeiros de exploração que devem ser considerados para o cômputo do fundo de maneio necessário de exploração, mas que podem, ou não, estar integralmente utilizados. Por outro lado, os créditos anormais fazem parte dos elementos passivos de tesouraria (EPT), uma vez que originam custos explícitos e geralmente resulta de problemas financeiros estruturais ou de défices de gestão.

Os Financiamentos Bancários

A principal fonte de financiamento das empresas é os bancos comerciais, sendo na maioria das vezes com finalidades sazonais, tais como aumentos temporários de créditos a clientes e stocks. Conforme (Menezes, 2003), estes abrangem os empréstimos directos e indirectos e a concessão de garantias, podendo assumir as diversas modalidades como, empréstimo em conta corrente, descontos de títulos, desconto de facturas, desconto de warrants, desconto documentários, garantias prestada.

Os descobertos bancários constituem "plafonds" (valor limite) de crédito que as entidades bancárias autorizam que as empresas movimentem, quase sempre por períodos muito curtos de tempo, para suprir dificuldades momentâneas de tesouraria. São normalmente concedidos a empresas que oferecem garantias de um determinado nível de saldos médios e com carácter transitório e têm custos normalmente superiores aos praticados para as restantes operações de crédito.

Esta forma de crédito está directamente associada à conta de depósitos à ordem, sobre a qual são feitos os movimentos de crédito. A conta fica autorizada a ter saldos negativos até ao montante fixado ("plafond" de crédito).

Os empréstimos bancários em conta corrente advém de um acordo entre a empresa e o banco, em termos de plafond de crédito cuja utilização é feita sem aviso prévio de acordo com as suas necessidades de tesouraria, porém, a sua utilização tem custos associados – uma taxa de juro relativamente baixa, decorrente dos montantes e dos períodos em que foram utilizados, comissões de imobilização resultantes do compromisso que o banco assumiu em disponibilizar-lhe capital a qualquer momento. São recursos financeiros extra-exploração e, desde que a sua renovação se encontra previamente assegurada, devem ser integrados no cálculo do fundo de maneo necessário extra-exploração e que os saldos por utilizar das contas-correntes constituem um importante elemento para a gestão das disponibilidades e a constituição da reserva de segurança de tesouraria.

O Estado e Outros Entes Públicos

De acordo com (BORGES, 2008), o estado e outros entes públicos respeitam às dívidas a pagar resultantes das relações da empresa com o Estado, Autarquias Locais e outros entes públicos. Em particular, corresponde aos impostos e tributos retidos a pagar em períodos seguintes.

(Menezes, 2003), afirma que a empresa pode encontrar-se em duas situações perante as entidades públicas e ao Estado: ou concede crédito ou obtêm crédito, a qual depende da natureza das suas obrigações, do tipo de actividade e da situação fiscal da empresa. De entre as principais obrigações fiscais da empresa salientamos, os impostos directos IUR, impostos devidos pelos trabalhadores e retidos na empresa, impostos sobre aplicações financeiras e impostos sobre propriedade) e dos indirectos IVA e imposto de selo.

Constituem crédito gratuito que o Estado concede à empresa durante um determinado período de tempo, sendo que são cobrados e retidos na empresa durante um certo período de tempo, logo devem ser considerados no cálculo do fundo de maneo necessário extra-exploração.

O imposto sobre valor acrescentado, não constitui um custo da empresa, mas as suas consequências financeiras são relevantes, podendo ser favorável ou desfavorável à empresa dependendo dos seguintes factores: volume e destino das vendas, prazo médio de recebimento; volume e origem das compras e prazo médio de pagamento.

Para concluir, dizer que o gestor financeiro deve procurar maximizar o volume normal e gratuito deste tipo de crédito, sem, contudo correr o risco de incumprimento dos diversos prazos legais.

Os Credores Diversos e Outros Empréstimos

Os assuntos relacionados com credores diversos e outros empréstimos abrangem um conjunto de recursos financeiros extra exploração. Quando o grau de permanência desses recursos for acentuado, deverão ser contemplados no cálculo do fundo de maneo necessário extra-exploração, inversamente ao contrário e quando a renovação dos mesmos recursos for incerta, devem ser considerados como elementos passivos de tesouraria.

O gestor financeiro não poderá ignorar o seu custo efectivo anual, à rendibilidade das aplicações que eventualmente tenham estado na sua origem e a temporalizarão da exigibilidade dos elementos passivos de tesouraria.

4.5. EQUILIBRIO ESTRUTURAL

Segundo (Menezes, 2003), a regra do equilíbrio financeiro é satisfeita quando os capitais permanentes são iguais ao imobilizado líquido total ou seja, que o fundo de maneo seja nulo, ainda pressupõe a constante prática na empresa de uma política de financiamento, que consiste na permanente adequação do grau de liquidez das aplicações ao grau de exigibilidade dos fundos utilizados para o financiamento. Sendo assim, os capitais utilizados pela empresa para financiar uma imobilização, devem ficar à disposição da empresa durante um prazo que corresponda pelo menos à duração do valor activo adquirido com esses capitais.

Para (NABAIS, 2005), o comprimento desta regra pode não ser suficiente para muitas empresas verificando-se que não basta a igualdade entre o activo circulante e o passivo circulante, mas sim é necessário que o activo circulante exceda o exigível a curto prazo. Pois é possível existirem naqueles valores uma rotação lenta e aleatória e que o seu baixo grau de liquidez não permite fazer face às dívidas a curto prazo, por sua vez os valores do

passivo circulante tem um prazo certo que deve ser cumprido e os valores a cobrar dos clientes podem não ser realizados nos prazos previstos.

A regra do equilíbrio financeiro mínimo não permite assegurar o equilíbrio financeiro global da empresa. Com efeito, a simples igualdade entre os valores do activo circulante e do passivo circulante não garante a inexistência de rupturas dado que ignora a natureza e a velocidade de rotação dos elementos componentes do capital circulante e a natureza e calendarização dos prazos de vencimento do passivo circulante; efectivamente, poderá acontecer que determinada empresa satisfaça momentaneamente aquela regra e se encontra com graves problemas de tesouraria a curto prazo, pois bastará, que o capital circulante seja predominantemente constituído por existências e que a dívida a curto prazo seja basicamente formada por débitos de financiamento imediatamente exigíveis.

Tendo em conta que o conceito de fundo de maneio é absoluto, e a análise da situação da tesouraria da empresa que este indicador permite efectuar é limitada, pode ser realizada através de indicadores relativos, tais como: liquidez geral, liquidez reduzida e liquidez imediata.

CAPÍTULO V - PRESPECTIVA PRÁTICA – ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE CREDITO E TESOURARIA DA ELECTRA, SA

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Electra – Empresa de Electricidade e Água, SARL é uma Sociedade Anónima, cujo objecto social definido pelos seus estatutos, consiste na produção, distribuição e venda de electricidade em todo o território nacional, de água na Praia, S.Vicente, Sal e Boa Vista, bem como a recolha e o tratamento para a reutilização de águas residuais na cidade da Praia e no Mindelo, podendo dedicar se a outras actividades relacionadas com o seu objecto social. Com os seguintes códigos de actividade económica:

- Produção de Electricidade – 40101
- Transporte e Distribuição de Electricidade – 40102
- Captação e Produção e Distribuição de Água – 41000
- Saneamento – 9000

Capital Social: 600.000 contos.

Localização: A empresa é constituída por nove Delegações distribuídas em todo o território nacional, e a sua sede social fica localizada na Rua Dr. Baltazar Lopes da Silva – S. Vicente; Telefone 2 30 30 30, Fax: 232 44 46, e-mail: Electra@electra.cv.

Visão

“NÓS queremos que a ELECTRA seja a Empresa de referência em Cabo Verde”

Missão

“Fornecer energia eléctrica, água e serviços que agreguem Valor e Conforto, Contribuindo para o Desenvolvimento da Sociedade, com uma Equipa que aposta na máxima satisfação dos seus Clientes, Accionistas e Colaboradores”

Recursos Humanos

A 31.12.2009 o efectivo total da ELECTRA era de 709 trabalhadores, 612 dos quais eram efectivos permanentes e 97 contratados a prazo.

Relativamente ao nº total de trabalhadores verificou-se um aumento de 22 trabalhadores (3%), em relação ao ano anterior. Sendo 48 do quadro efectivo e uma diminuição de 26 trabalhadores contratados a prazo.

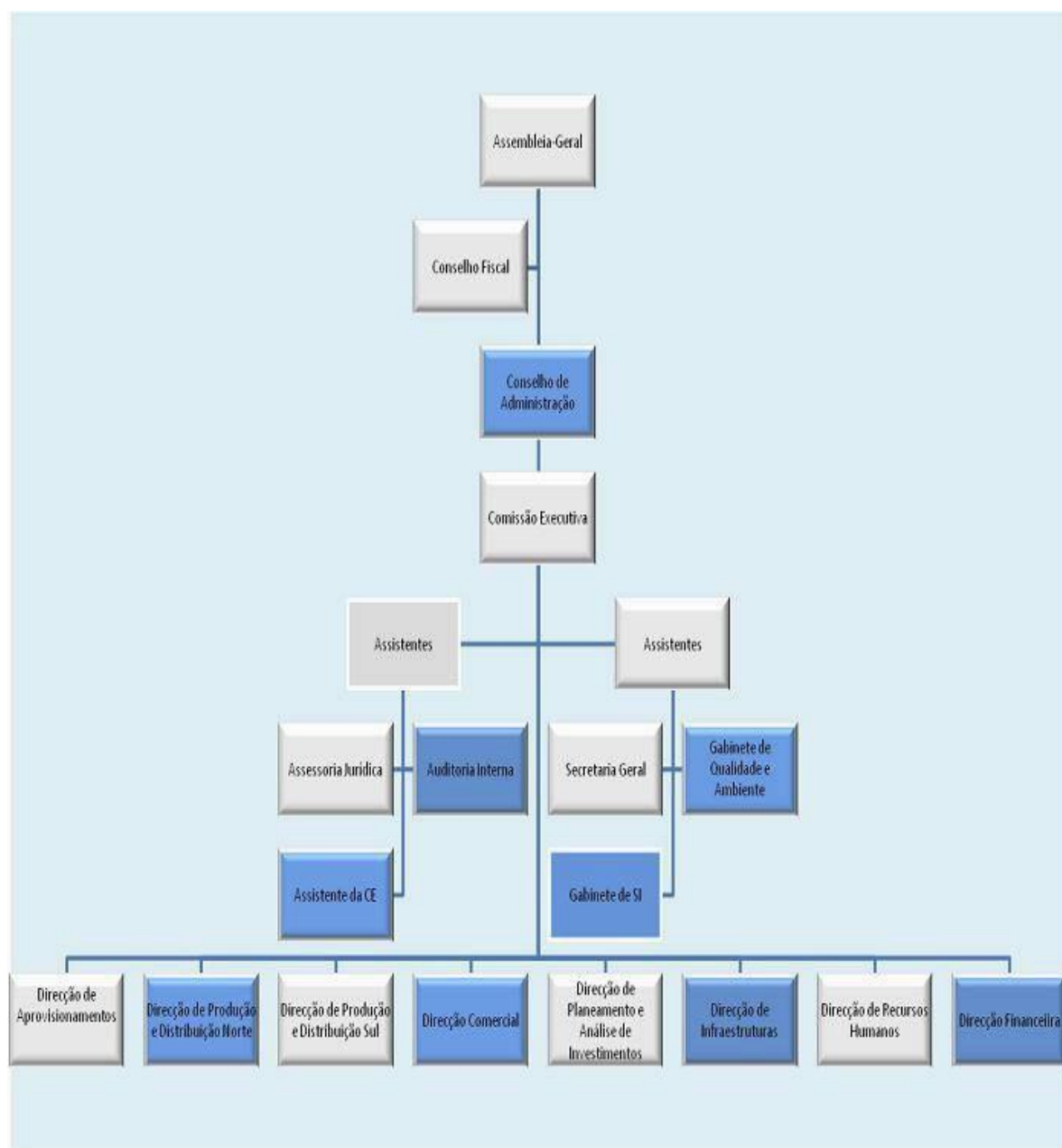
Entraram para o quadro permanente 55 trabalhadores com contratos a prazo e saíram 7 trabalhadores, sendo 2 por iniciativa da empresa, 1 por iniciativa do trabalhador, 3 por reforma e 1 por falecimento.

A produtividade da empresa continua a crescer, o rácio número de trabalhadores por clientes é de 196,7 sendo 7% a mais que 2008.

O nível etário médio é de 40,94 – registando-se deste modo um aumento de 0.3% face ao ano anterior. Por sua vez o leque etário foi de 4,1 (em 2008 foi de 4,2). No que se refere aos efectivos totais o nível de antiguidade médio foi de 12,1 anos.

No que respeita aos níveis de qualificação registou-se um aumento de Quadros Superiores (4) e um valor já significativo de Profissionais Qualificados (17), devido a contratação de trabalhadores para o Projecto MECOFIS e reenquadramento de trabalhadores estudantes que concluíram a escolaridade. O nível de qualificação “Profissionais Qualificados” é aquele que reúne maior número de trabalhadores (349). Somente 11 dos 709 trabalhadores da Empresa não possuem a 4ª classe.

Figura 2 - O organigrama da Electra



5.2. O SISTEMA DE GESTÃO E CONCESSÃO CRÉDITOS

A Direcção Comercial (DCM) tem como objectivos primordiais a recuperação de créditos sobre clientes e a redução de perdas comerciais, a par da melhoria dos níveis de serviço e de satisfação dos clientes. Têm-se vindo a utilizar alguns procedimentos e algumas ferramentas de controlo já implementados. Estes vêm ajudando na mudança de atitude dos colaboradores e impondo, gradualmente, à diminuição da dívida de clientes e recuperação da imagem da empresa. Actualmente a Comissão Executiva designou a área Comercial como a Direcção prioritária da empresa.

A empresa tem vindo a fazer reestruturações organizacionais na DCM em função do seu volume de negócios. Dado ao aumento do número dos clientes em todos os níveis, a empresa tem aumentado os postos de atendimento e cobrança em todo o país com vista a fazer face a esse acréscimo e a melhorar a qualidade do serviço prestado, maximizando a satisfação dos clientes garantindo a máxima rentabilidade aos accionistas.

O departamento comercial é também responsável pelas cobranças. As cobranças são descentralizadas, ou seja, são feitas nas unidades comerciais de cada localidade, mas todo o trabalho desenvolvido por essas unidades é controlada na DCM, que por sua vez faz a gerência de topo de toda a cobrança e remete todos os registos a Direcção Financeira.

O objectivo principal da DCM, é gerir os processos empresariais internos e externos, abonando a dedicação, responsabilidade, inovação, confiança e sobretudo o rigor por parte dos colaboradores do departamento, no intuito de se alcançar a máxima produtividade possível.

Têm-se alcançado certos objectivos comerciais com a implementação de alguns projectos inovadores, sobretudo no tocante a inspecções dos locais de consumo, detecção de fraudes e roubos de electricidade e água, substituição de contadores velhos e em mau estado de funcionamento, na execução de pequenos trabalhos de melhoria de ramais e

baixadas, cortes por dívida com destaque para uma nova abordagem aos clientes. Esses projectos estão a dar resultados traduzidos na redução de perdas, melhoria da facturação e recuperação de dívidas. Os resultados poderiam ser superiores caso a parte punitiva dos infractores que não depende da ELECTRA, estivesse a funcionar.

A gestão dos Créditos

Dado ao objecto social da empresa, e com base nos estatutos da mesma e da lei nacional em vigor, a empresa pratica a modalidade de venda impreterivelmente a crédito.

O prazo de pagamento concedido a totalidade dos seus clientes é de 60 dias, em que durante os primeiros 30 dias é realizado a leitura dos consumos nos contadores de cada cliente e a respectiva facturação, a última face deste período, é o prazo real que o cliente deve proceder ao pagamento das suas dívidas junto dos balcões de atendimento da empresa.

A empresa dispõe de um sistema integrado que faz o controlo dos créditos a nível nacional. Esse sistema, fornece a tempo e hora toda a informação detalhada dos seus clientes. Todos os dados relevantes dos clientes são introduzidos no sistema, de forma se obter uma base de dados coerente para auxiliar no processo de controlo de crédito.

O não cumprimento do prazo de pagamento por parte dos clientes é controlado directamente pelo sistema comercial, que reporta diariamente a situação negocial de cada cliente e emite automaticamente ordens de corte de fornecimento de energia e água aos clientes devedores.

Enquadrado nos diferentes tipos de políticas de crédito mencionados acima, pode-se classificar a política de crédito da Electra como sendo de “Análise de risco liberal e esforço intenso de cobrança”. Isso porque, dada a modalidade de crédito utilizada (cedência liberal), a empresa dá maior importância às cobranças. A análise de crédito é liberal, visto que a empresa põe os seus produtos à disposição dos clientes e só no final

de cada mês é que se faz conhecer o nível de consumo de cada cliente. Mas, uma vez realizada a facturação, é mantido um controlo intenso nas cobranças. O custo da análise de crédito é até certo ponto baixo, mas os custos das cobranças são muito elevados.

A consequência do não cumprimento dos prazos de pagamento por parte dos clientes, resulta numa primeira instância, no corte do fornecimento dos serviços, envio de cartas aos clientes e por último em acções judiciais. Qualquer um desses processos, implica custos elevados a empresa, nomeadamente, custos de deslocação, pessoal especializado, apoio jurídico, etc. Tudo isso torna o esforço de cobrança muito rigoroso, mas afectam em muito a estrutura de custo da empresa.

Actualmente, o nível de crédito dos clientes da empresa é muito alto, ultrapassando nesse momento quatro milhões de contos. Nesse sentido, e dado a conjuntura financeira do país, a empresa tem-se deparando com algumas dificuldades na continuidade das suas cobranças, principalmente porque, os recursos internos da empresa tornam-se insuficientes para a realização de cobranças intensas a todos os clientes devedores.

É de se salientar também, a falta de recursos por parte de muitos clientes, resultando no não pagamento das suas facturas, implicando-os a interrupção no fornecimento dos serviços e dando lugar a fraudes e roubos de energia, o que origina maiores custos para a Empresa.

Os riscos de crédito estão muito dependentes da política de crédito utilizada e do seu cumprimento, pois, se a empresa não tiver condições para acompanhar os clientes devedores, a dívida e o risco tendem a se aumentar.

As políticas de crédito da empresa, estão escritas, registadas e cumpridas no seu todo, como forma de estipular os princípios básicos de um processo coeso, de tal forma que todas as pessoas envolvidas directamente nestas questões possam agir coerentemente, isto é, de maneira semelhante perante situações idênticas.

Os dados comerciais e financeiros fornecidos pela empresa retratam a sua posição negocial até finais de 2009. Durante esse ano, foram disponibilizados alguns apoios necessários que, não obstante os efeitos da grande crise financeira e económica internacional, com muito esforço se obtiveram os resultados apresentados no presente trabalho.

Quadro I - Evolução do número de clientes

Clientes			
	2008	2009	Variações
Baixa Tensão	93.770	103.677	10,6%
Baixa Especial	568	596	4,9%
Média Tensão	123	125	1,6%
Total Energia	94.461	104.398	10,5%
Total Água	32.172	35.069	9,0%

Fonte – Relatório conta Electra 2009

Comparando-se o biénio 2008/2009, houve um aumento de 10,5% nos clientes de energia e 9% nos clientes de água.

Vendas de Energia e Água

Em 2009 a ELECTRA vendeu 185.490.571 kWh. O crescimento face ao ano 2009 foi moderado, apenas um aumento de 5%, ligeiramente superior ao ano anterior.

Quadro II - Facturação 2009

	Facturação energia			Facturação água		
	2008	2009	Variações	2008	2009	Variações
Estado	10.216.311	11.730.713	15%	153.726	176.010	14%
Autarquias	8.331.846	8.778.124	5%	301.074	232.709	-23%
Inst/Org Sociais	3.255.539	3.793.510	17%	46.499	43.011	-8%
Com/Indust/Agr	69.315.007	70.052.697	1%	575.280	596.428	4%
Domésticos	85.234.018	90.754.629	6%	1.789.526	1.863.577	4%
	176.352.721	185.109.673	5%	2.866.105	2.911.735	2%

Fonte – Relatório conta Electra 2009

As vendas de electricidade têm tido um crescimento médio nos últimos 5 anos, em cerca de 6%, uma diminuição de 2 % em relação à média do ano anterior.

Relativamente a 2008 o consumo de água aumentou 2%. O crescimento médio ao longo dos últimos anos tem sido praticamente nulo.

Tarifas e Preços Médios de Venda

Durante 2009 não se registou qualquer alteração das tarifas de vendas de electricidade e água, das taxas de potência e outras taxas de serviços. As mesmas vêm da actualização efectuada em 2008.

Os preços médios de venda no ano 2009 conheceram a seguinte evolução:

Quadro III - Preços médios de venda

Produto	Unidade	2008	2009	Variação
Electricidade	ECV/kWh	24,17	26,41	9,3%
Água	ECV/m3	325,00	354,23	9,0%

Fonte: Relatório conta Electra 2009

Quadro IV - Facturação e cobrança

	Agua		Electricidade		Total		Eficiência Cobrança	
	Factur	Cobr	Factur	Cobr	Factur	Cobr	2009	2008
Estado	90.766.102	111.988.782	350.625.036	333.059.119	441.391.138	445.047.901	100,83%	117,34%
Autarquias	76.169.737	82.864.992	250.086.106	96.276.102	326.255.843	179.141.094	54,91%	65,62%
Domésticos	653.461.518	611.475.476	2.949.839.731	2.800.684.132	3.603.301.249	3.412.159.608	94,70%	91,24%
Empresas públicas	18.944.897	21.948.640	200.044.734	204.374.571	218.989.631	226.323.211	103,35%	89,45%
Empresas privadas	288.324.013	289.122.823	1.887.770.463	1.827.347.706	2.176.094.476	2.116.470.529	97,26%	97,06%
Total	1.127.666.267	1.117.400.713	5.638.366.070	5.261.741.630	6.766.032.337	6.379.142.343	94,28%	93,55%

Fonte – Relatório conta Electra 2009

A facturação e cobrança aumentaram 12% e 13%, respectivamente, em relação ao ano transacto, o que significa alguma melhoria no desempenho comercial. Contudo, registou-se um agravamento da dívida global dos clientes de 12% o que corresponde a 372.338.566 CVE. A taxa de eficiência de cobranças (cobranças/facturação) em 2009 foi de 94,28% superior em 0,8% em relação a 2008.

Gestão da Dívida

Com alguma melhoria da dinâmica da DCM, durante o ano 2009, associado ao desenvolvimento de alguns projectos comerciais, foram introduzidos vários procedimentos, algumas ferramentas de controlo e de inspecção dos locais de consumo que, certamente, contribuíram para um abrandamento no crescimento da dívida e consequentemente a recuperação de créditos. Em consequência, recuperou-se alguma vitalidade e melhoria da imagem da empresa, trazendo benefícios directos e imediatos à recuperação da facturação e cobranças.

O tratamento e a recuperação da dívida continuaram a ocupar, ao longo do ano, a maior parte da atenção e esforços da DCM, a todos os níveis da sua estrutura organizativa. Estas actividades continuaram a ser desenvolvidas com enormes esforços e dificuldades, nomeadamente na recuperação de créditos sobre clientes domésticos. A realização de acções de interrupção do fornecimento para a recuperação de dívidas, em particular nos grandes centros urbanos, mostrou-se difícil e inconsequente, sobretudo, devido a alguma impunidade dos prevaricadores.

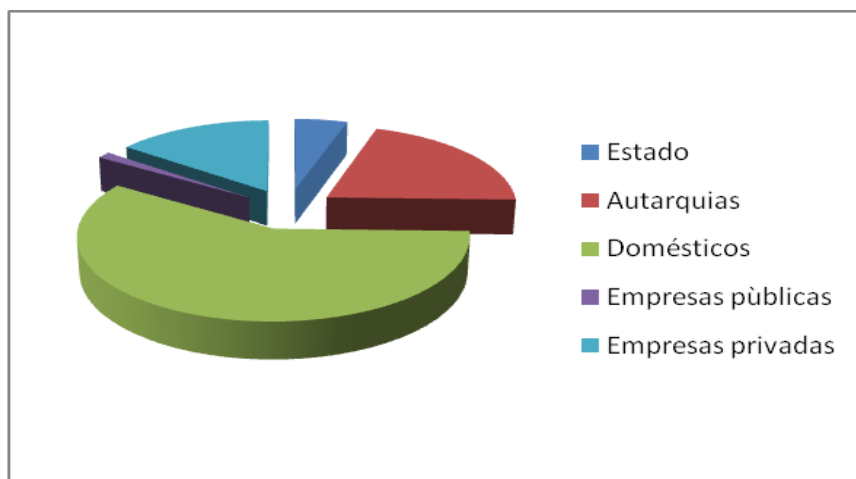
Comparativamente ao exercício de 2008, houve um aumento da dívida em 12%, repartido entre dois grandes sectores: Entidades Oficiais (Governo, Municípios, Instituições Públicas) em 30% e Outras Dívidas (Domésticos, Comércio, Indústria e Instituições) em 7%.

Quadro V - Evolução dívida por tipo cliente

Dívidas			
	2009	2008	Variações
Estado	172.053.876	173.720.446	-1%
Autarquias	711.723.744	564.643.115	21%
Domésticos	2.035.915.042	1.873.028.310	8%
Empresas públicas	44.239.913	29.400.817	34%
Empresas privadas	510.170.724	460.972.045	10%
Total Energia	3.474.103.299	3.101.764.733	12%

Fonte – Relatório conta Electra 2009

Gráfico I - Dívida por tipo de cliente



Fonte – Relatório conta Electra 2009

O valor da dívida, registado no sistema de gestão comercial, em 31 de Dezembro de 2009, era de 3.474.103.298 CVE, sendo 1.358.751.226 CVE de dívida vencida com mais de 1 ano e 2.115.351.772 CVE com menos de 1 ano. Se tivermos em consideração o

valor das facturas não vencidas, o total da dívida seria de, aproximadamente, 2.681.903.603 CVE. De acordo com dados do sistema o valor da dívida incobrável, em virtude da não localização ou falecimento dos respectivos devedores, atingia o total de 69.772.539 ECV. Se deduzirmos ao valor da dívida vencida as dívidas do Estado (134.807.890 CVE), da IP (557.897.795 ECV) e dos incobráveis (69.772.539), poderemos considerar que o valor da dívida dos Clientes Domésticos, Comércio/Industria, Municípios e outros cobráveis situava-se, em 31 de Dezembro de 2009, no valor de 1.919.425.379 CVE.

Agentes de Cobrança

A Rede de Agentes da ELECTRA, constituída por 19 Agentes, representou, em 2009, 30 Postos de Cobrança. Em 2009, esses agentes cobraram 133.681 facturas de Energia e Água, o que correspondeu a um aumento de mais 22.583 facturas cobradas em relação ao ano anterior, o que significa um aumento gradual da confiança dos clientes em relação aos agentes.

5.3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA ESTRURA FINANCEIRA

Para a análise da situação financeira de curto prazo da Electra apoiou-se nos rácios de liquidez, tesouraria, e ainda na análise da dinâmica do prazo médio de recebimento, de pagamento, segurança de liquidez e da rotação das contas a receber.

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2008	2009	2010
Liquidez Geral	0,8	0,8	0,7
Liquidez Reduzida	0,6	0,7	0,6
Liquidez Imediata	0,01	0,02	0,01

Durante o triénio, a empresa tem demonstrado incapacidade em solver os seus compromissos de curto prazo, recorrendo ao Activo corrente, esta informação é dada pelo rácio de liquidez geral que é inferior a uma unidade. Onde nos anos de 2008 e

2009, situa-se nos 0.8, tendo decrescido uma decima para 2010; O que demonstra que a situação vem deteriorando-se ao longo do período.

A mesma situação é verificada na análise na liquidez reduzida e imediata, já que se a empresa não consegue solver os seus compromissos recorrendo ao Activo circulante mormente com o realizável e as disponibilidades. A liquidez reduzida situou-se nos 0.6 com uma pequena oscilação para 0.7 em 2009, enquanto a liquidez imediata, o mesmo comportamento, situando-se em 0.01 e uma variação positiva de uma centésima para 2009.

Dessa análise pode-se concluir que o realizável, tem maior peso no AC o que demonstra um má gestão dessa rubrica.

Esta análise de rácios para ser mais conclusiva deve ser complementada, como já tinha sido referido anteriormente, com uma análise dinâmica dos rácios abaixo indicados:

INDICADORES FINANCEIROS	2008	2009	2010
Prazo de segurança de liquidez	0,0	0,0	0,0
Rotação das contas a receber	1,9	2,2	2,3
Prazo médio de recebimentos	119,8	127,5	127,3
Prazo médio de pagamentos	109,5	126,4	130,7

Da análise dinâmica de liquidez, chegou-se a conclusão de que a Electra, não é capaz de financiar os seus custos operacionais, sem receber dos seus clientes, isto durante o período em análise.

No tocante a rotação das contas a receber, nota-se que esse indicador situa-se a volta de uma taxa dois pontos durante o triénio, o que mostra pouca eficiência por parte da empresa nos recursos utilizados na cobrança das dívidas, ou seja, cobranças morosas e o aumento das contas a receber dos clientes.

Em relação aos PMR e PMP, nota-se um certo equilíbrio, apesar de em 2008 a empresa pagar aos fornecedores antes de receber dos clientes em 10 dias, já nos dois anos seguintes a situação é equilibrada. Porém, apesar do certo equilíbrio, denota-se incumprimento por parte da empresa perante os fornecedores onde há uma definição média de 30 dias como prazo de pagamento, e este situa-se acima dos 120 dias. O mesmo acontece em relação aos clientes cujo prazo de recebimento em prática é de 60 dias¹⁶, entretanto situa-se acima dos 110 dias durante o período.

Perante esta situação a empresa é obrigada a pagar o IVA¹⁷ no mês seguinte ao da facturação, motivando assim a saída de fundos da empresa numa média de 4 vezes antes da cobrança do respectivo serviço.

¹⁶ Segundo informação obtida da Electra, o prazo acima referido compreende 30 dias de facturação, porém por serem bens da primeira necessidade o estado concede mais 30 dias após o prazo para liquidação.

¹⁷ A legislação fiscal obriga o pagamento 30 dias após a facturação.

5.4. IMPACTOS DA GESTÃO CRÉDITOS NA GESTÃO DA TESOURARIA DA EMPRESA

Os pagamentos tardios por parte dos clientes, causa a empresa graves problemas em termos de tesouraria, e a empresa não tem conseguido fazer face aos seus compromissos junto dos seus fornecedores, principalmente as petrolíferas. Dado ao nível de consumo de combustíveis, a Electra, deve cumprir na íntegra com o prazo de pagamento a esses fornecedores, sobre pena desses interromperem-lhe o fornecimento de combustível, causando graves problemas operacionais. Recentemente, as petrolíferas, não concedem crédito a empresa devido a incumprimentos passados e isso acaba por lesar a performance financeira da empresa.

Os sucessivos atrasos verificados na cobrança das dívidas dos clientes, tem procriado problemas significantes na estrutura financeira da empresa dificultando a realização do plano de investimento.

A má gestão dos créditos, tem repercutido em sucessivos fundos de maneo inexistentes ou negativos, indicando uma insuficiência de capitais permanentes no financiamento do activo fixo, perigando o seu equilíbrio financeiro. A regra do equilíbrio financeiro mínimo não se verifica. As necessidades de fundo de maneo têm sido também negativas, mas inferiores ao fundo de maneo, resultando numa tesouraria passiva superior aos 3.700.000 contos durante os três anos.

Nesse sentido e para fazer face as suas responsabilidades com fornecedores, colaboradores, etc. a empresa tem-se recorrendo a financiamentos com vencimento a curto prazo e isso tem contribuindo bastante para a sua instabilidade financeira.

A rentabilidade bruta das vendas melhorou bastante no exercício de 2009, situando-se nos 22,7%, (20,6% no ano anterior). Porém, demonstra uma margem de comercialização ainda baixa, que não consegue fazer face aos custos fixos muito elevados, sobretudo com o pessoal, com a depreciação do investimento e com determinados fornecimentos e serviços externos.

Apresenta um rácio dívida de curto prazo/passivo de 46,7%, com um grau de endividamento de 90,9% dos capitais permanentes.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

6.1. CONCLUSÕES

Durante o desenvolvimento do trabalho, permitiu-se concluir em termos gerais que a gestão de créditos é muito importante para a eficiência da tesouraria e com implicação forte na performance das empresas. Tal performance, só é conseguida se houver uma gestão adequada dos recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, entre outros) que a empresa tem a sua disposição.

Os objectivos definidos inicialmente, foram atingidos na sua globalidade, destaca-se essencialmente a importância da Gestão dos créditos na gestão da tesouraria, conforme abordado acima; Reconhece-se todos os factores inerentes a gestão dos créditos, tais como procedimentos pós-concessão de crédito, as vantagens e desvantagens na concessão de créditos, identificar os riscos económicos e financeiros inerentes a concessão de créditos aos clientes;

Permitiu também responder as perguntas de partida inicialmente abordadas. Completando que a implementação de estratégias de Gestão de créditos é importante na estrutura financeira das organizações; E Que o controlo de crédito deve ser acompanhado de políticas de crédito sólidas e eficientes, pois o bom desempenho financeiro das organizações esta dependente da coerência desta grandeza e do seu cumprimento.

A existência e o cumprimento de políticas de cobrança são fundamentais para se poder avaliar o comportamento da empresa no mercado. Desta constatação conclui-se que a maior parte das dificuldades financeiras das empresas advêm da má gestão da tesouraria principalmente dos créditos.

A análise do crédito pressupõe o conhecimento e aplicação de métodos e técnicas financeiras ajustadas à gestão de crédito, que nem sempre estão presentes nas rotinas de

trabalho dos executivos e por este motivo, torna-se necessário sensibilizar os profissionais da área financeira e comercial para a importância da sua utilização.

A gestão de tesouraria de curto prazo é o mais importante instrumento da gestão financeira, que avalia e controla a actividade corrente das empresas, permitindo em tempo oportuno a tomada de decisões, perspectivando uma gestão eficiente, o equilíbrio financeiro e a eficácia organizacional.

O tema em estudo pretende realçar a importância que a gestão de créditos tem na gestão da tesouraria de curto prazo, já que este tem como principal função para além da gestão do realizável (créditos), a gestão do disponível, do stock, das dívidas a terceiros a curto prazo.

Uma boa gestão de crédito (realizável) permite de uma forma directa ganhos de eficiência a nível da gestão do disponível, na gestão dos stocks e de forma indirecta influencia as decisões a nível da gestão das dívidas a terceiros de curto prazo.

6.2. RECOMENDAÇÕES

Como resultado deste estudo, verifica-se que é fundamental para a Electra, SA a implementação de novos procedimentos de vendas e concessão de créditos.

Entende-se que é essencial o uso mais frequente do mapa de antiguidade de saldos como base de análise e diagnóstico da situação dos saldos vencidos da empresa. Este mapa permitira desencadear uma série de rotinas, tais como o envio de cartas modelo, de extractos de conta e de acordos de amortização da dívida, de forma a melhorar a eficiência das cobranças.

Sendo o Estado o maior devedor deve juntamente de essas instituições acordar planos de amortização parcelares.

A DCM da Electra deveria trabalhar no sentido de fazer o PMR aproximar-se o máximo possível ao prazo real que é concedido aos clientes, de forma a reaver os créditos dos clientes em tempo oportuno e a cumprir com as contas a pagar de curto prazo.

A empresa deveria renegociar os prazos de pagamentos com os fornecedores, de forma a se libertar das dívidas a terceiros de curto prazo e a melhorar o equilíbrio estrutural da empresa e consequentemente o desempenho da sua tesouraria.

Devido a grande importância do tema e a impossibilidade de um maior aprofundamento nesse estudo, torna-se necessário fazer algumas recomendações para trabalhos futuros, tais como:

- Estudos sobre o papel da gestão de crédito e cobranças no resultado das empresas;
- Um estudo que incidisse sobre as propostas de aplicação da política de gestão de crédito e cobrança, dada a sua importância na melhoria da produtividade da empresa;
- A gestão dos créditos como vantagem competitiva;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antonio Martins, ., ., (2002). “*Introdução à análise financeira de Empresas*”. Vida Economica.

António Sarmiento Baptista. (2007). “*A Gestão do crédito como vantagem competitiva*” 3 ed.

ASSAF NETO, A., & SILVA, C. A. (1997). “*Administração do Capital de Giro*” 2 Ed. Atlas.

Baranãno, A. M. (2006). “*Métodos e Técnicas de Investigação*” . Lisboa: Edições Silabo.

BLATT, A. (1998). “*Créditos inadimplidos & inadimplência. 2.ed*”. São Paulo: Ed. STS.

BORGES, A. e. (2008). “*Contabilidade e Finanças para a Gestão*”, 4ª Edição.

Felicio, J. A. (1996). “*Gestao Financeira: dominar a tesouraria*”. IAPMEI Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento. Portugal.

GITMAN, L. J. (2000). “*Princípios de Administração Financeira*” 7ª Edição. Harbra Ltda.

Menezes, H. C. (2003). “*Princípios de gestão financeira*” 9 ed. Lisboa Portuga: Editorial presença.

NABAIS, C. e. (2005). “*Prática Financeira I - Analise Económica e Financeira*” (Manual prático Lidel) 2ª Edição Revista. Lisboa.

PAIVA, C. A. (1997). “*Administração do Risco de Crédito*”. Qualitimark.

SANDRONI2, P. (1999.). “*Novíssimo dicionário da economia.*” São Paulo: Ed. Best Seller.

SANTOS, A. F. (1981). “*Análise Financeira - conceitos, técnicas e aplicações*”. Lisboa: INIEF.

SCHRICHEL, w. K. (1997). “*Análise de crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos*”, 3ed. São Paulo: Atlas,.

SCHRICHEL, w. K. (1997).” *Análise de crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos*” 3 ed. São Paulo: Atlas.

SILVA, J. P. (1997). “*Gestão e Análise de Risco de Crédito*”. Atlas,.

ANEXOS

Anexo I - Demonstração Resultados 2009 da Electra, SA

Milhares de ECV							
Contas de Exploração	2008	2009	2010	2008/09		2009/10	
				Δ Absoluta	Δ %	Δ Absoluta	Δ %
Vendas e Prestações Serviços	5.420.642,00	6.196.225,00	6.686.439,08	775.583,00	14,31%	490.214,08	7,91%
Subsídios à Exploração	530.500,00	0,00	179.985,41	-530.500,00	-100,00%	179.985,41	#DIV/0!
Trabalhos para a própria entidade	27.875,00	0,00	0,00	-27.875,00	-100,00%	0,00	#DIV/0!
Volume de Negócios	5.979.017,00	6.196.225,00	6.866.424,49	217.208,00	3,63%	670.199,49	10,82%
Gastos mercadorias vendidas e Matérias consumidas	4.570.747,00	4.501.184,00	5.127.428,70	-69.563,00	-1,52%	626.244,70	13,91%
Resultado Operacional Bruto	1.408.270,00	1.695.041,00	1.738.995,79	286.771,00	20,36%	43.954,79	2,59%
Sub-Contratos				0,00	0,00%	0,00	0,00%
Fornecimentos Terceiros	426.814,00	334.442,00	412.769,18	(92.372,00)	-21,64%	78.327,18	23,42%
Valor Acrescentado bruto	981.456,00	1.360.599,00	1.326.226,62	379.143,00	38,63%	(34.372,39)	-2,53%
Impostos				-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
Custos C/Pessoal	742.290,00	809.371,00	832.415,18	67.081,00	9,04%	23.044,18	2,85%
Outros rendimentos e ganhos	89.928,00	81.964,00	64.054,13	-7.964,00	-8,86%	-17.909,87	-21,85%
Outros Custos Operacionais	57.334,00	81.589,00	161.486,52	24.255,00	42,30%	79.897,52	97,93%
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	174.993,00	58.360,00	359.398,39	-116.633,00	-66,65%	301.038,39	515,83%
Provisões	23.638,00	426,00	0,00	-23.212,00	-98,20%	-426,00	-100,00%
Aumentos/reduções de justo valor			335,15	0,00	#DIV/0!	335,15	#DIV/0!
EBITDA (Resultado Operacional Líquido)	73.129,00	492.817,00	36.645,50	419.688,00	573,90%	(455.836,35)	-92,50%
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	748.541,00	773.216,00	774.078,25	24.675,00	3,30%	862,24	0,11%
EBIT	(675.412,00)	(280.399,00)	(737.432,74)	395.013,00	-58,48%	(456.698,59)	162,87%
Receitas Financeiras	129.913,00	112.506,00	98.901,36	-17.407,00	-13,40%	-13.604,64	-12,09%
Custos Financeiros	423.750,00	530.768,00	406.194,33	107.018,00	25,25%	-124.573,67	-23,47%
RESULTADO FINANCEIRO	(969.249,00)	(698.661,00)	(1.044.725,71)	270.588,00	-27,92%	(345.729,56)	33,09%
Ganhos Exercícios Anteriores				0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
Perdas Exercícios Anteriores				0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
RESULTADO EXERCÍCIOS ANTERIORES	-	-	-	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
RESUMO							
Resultados							
Operacionais	(675.412,00)	(280.399,00)	(737.432,74)	395.013,00	-58,48%	-457.033,74	162,99%
Financeiros	(969.249,00)	(698.661,00)	(1.044.725,71)	270.588,00	-27,92%	(346.064,71)	49,53%
Correntes	(1.644.661,00)	-979.060,00	-1.781.823,30	665.601,00	-40,47%	-803.098,45	82,03%
Exercício Anterior	-	-	-	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
Res. Antes de Imp.	-1.644.661,00	-979.060,00	-1.781.823,30	665.601,00	-40,47%	-803.098,45	82,03%
Provisão P/Impostos S/Lucros							
Res. Líquidos Antes dos Impostos	-1.644.661,00	-979.060,00	-1.781.823,30	665.601,00	-40,47%	-803.098,45	82,03%
% DOS CUSTOS OPERACIONAIS S/ VOLUME NEGÓCIOS	112,8%	105,8%	111,7%				
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/ VOLUME NEGÓCIOS	-27,5%	-15,8%	-25,9%				

Anexo II - Balanço Analítico da Electra, SA

Milhares de ECV							
ACTIVO	2008	2009	2010	2008/09	2009/10		
				Δ Absoluta	Δ %	Δ Absoluta	Δ %
Activo não corrente							
Activos Fixos Tangíveis	4.765.413,00	4.359.888,00	5.023.414,89	-405.545,00	-8,51%	663.546,89	15,22%
Activos Intangíveis	2.080.826,00	2.110.026,00	2.021.581,72	29.200,00	1,40%	-88.444,28	-4,19%
	6.846.239,00	6.469.894,00	7.044.996,60	(376.345,00)	-5,50%	575.102,60	8,89%
Activo corrente							
Inventários							
Matérias primas subsidiárias e de consumo	721.327,00	608.412,00	748.664,21	(112.915,00)	-15,65%	140.252,21	23,05%
Créditos de curto prazo							
Dívidas de Clientes	1.779.100,00	2.164.151,00	2.332.055,22	385.051,00	21,64%	167.904,22	7,76%
Adiantamentos a Fornecedores	168.301,00	75.918,00	282.833,81	(92.383,00)	-54,89%	206.915,81	272,55%
Estado e Outros Entes Públicos	47.625,00	25.117,00	19.097,57	-22.508,00	-47,26%	(6.019,43)	-23,97%
Outras contas a receber	895.144,00	571.737,00	334.142,07	-323.407,00	-36,13%	(237.594,93)	-41,56%
Meios Financeiros							
Caixa e depósitos à ordem	44.602,00	91.973,00	33.951,80	47.371,00	106,21%	(58.021,20)	-63,09%
Diferimentos	4.924,00	6.884,00	12.943,07	1.960,00	39,81%	6.059,07	88,02%
	3.661.023,00	3.544.192,00	3.763.687,75	(116.831,00)	-3,19%	219.495,75	6,19%
TOTAL ACTIVO	10.507.262,00	10.014.086,00	10.808.684,35	-493.176,00	-4,69%	794.598,35	7,93%
CAPITAL PRÓPRIO							
Capital Próprio							
Capital Social	600.000,00	600.000,00	600.000,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Outras Reservas	1.817.020,00	1.817.020,00	1.817.020,40	0,00	0,00%	0,40	0,00%
Outros Instrumentos de capital próprio	0,00	725.156,00	1.966.739,77	725.156,00	#DIV/0!	1.241.583,77	171,22%
Excedente de Revalorização de Activos Fixos	0,00	0,00	54.802,62				
	2.417.020,00	3.142.176,00	4.438.562,79	725.156,00	30,00%	1.296.386,79	41,26%
Resultados Transitados e Líquidos							
Resultados Transitados	(968.703,00)	(1.935.952,00)	(2.634.612,57)	(969.249,00)	100,26%	(698.660,57)	36,09%
Resultados Líquido do período	(969.249,00)	(698.661,00)	(1.044.725,71)	270.588,00	-27,92%	(346.064,71)	49,53%
	-1.935.952,00	-2.634.613,00	-3.679.338,28	-698.661,00	36,09%	-1.044.725,28	39,65%
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	481.068,00	507.563,00	759.224,51	26.495,00	5,51%	251.661,51	49,58%
PASSIVO							
Passivo não corrente							
Provisão	81.737,00	82.163,00	102.866,03	426,00	0,52%	20.703,03	25,20%
Financiamento obtidos	5.394.085,00	5.063.012,00	4.855.915,30	(331.073,00)	-6,14%	(207.096,70)	-4,09%
	5.475.822,00	5.145.175,00	4.958.781,33	-330.647,00	-6,04%	-186.393,67	-3,62%
Passivo corrente							
Adiantamento de clientes	18.906,00	11.227,00	0,00	(7.679,00)	-40,62%	(11.227,00)	-100,00%
Financiamento obtidos	1.261.634,00	1.037.107,00	1.416.596,50	(224.527,00)	-17,80%	379.489,50	36,59%
Fornecedores	1.499.901,00	1.675.061,00	1.983.160,34	175.160,00	11,68%	308.099,34	18,39%
Estado e Outros Entes Públicos	176.229,00	154.139,00	193.393,23	(22.090,00)	-12,53%	39.254,23	25,47%
Outros Contas a pagar	1.428.699,00	1.130.228,00	1.172.518,45	-298.471,00	-20,89%	42.290,45	3,74%
Diferimento	165.003,00	353.586,00	325.010,00	188.583,00	114,29%	(28.576,00)	-8,08%
	4.550.372,00	4.361.348,00	5.090.678,51	(189.024,00)	-4,15%	729.330,51	16,72%
TOTAL PASSIVO	10.026.194,00	9.506.523,00	10.049.459,84	-519.671,00	-5,18%	542.936,84	5,71%
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	10.507.262,00	10.014.086,00	10.808.684,35	-493.176,00	-4,69%	794.598,35	7,93%

Anexo III - Fundo Maneio e Necessidades de Fundo Maneio da Electra, SA

Milhares de ECV			
FM e NFM	2008	2009	2010
Capital Social	600.000,00	600.000,00	600.000,00
Outras Reservas	1.817.020,00	1.817.020,00	1.817.020,40
Outros Instrumentos de capital próprio	0,00	725.156,00	1.966.739,77
Resultados Líquido do período	-969.249,00	-698.661,00	-1.044.725,71
<i>Capitais Próprios</i>	1.447.771,00	2.443.515,00	3.339.034,47
<i>Capitais Permanentes</i>	1.447.771,00	2.443.515,00	3.339.034,47
Imobilizado Líquido	6.846.239,00	6.469.894,00	7.044.996,60
<i>Activo Fixo</i>	6.846.239,00	6.469.894,00	7.044.996,60
Fundo de Maneio	-5.398.468,00	-4.026.379,00	-3.705.962,14
Clientes	1.779.100,00	2.164.151,00	2.332.055,22
Existências	721.327,00	608.412,00	748.664,21
Estados e outros entes públicos	47.625,00	25.117,00	19.097,57
Adiantamentos a fornecedores	168.301,00	75.918,00	282.833,81
Outros devedores a curto prazo	895.144,00	571.737,00	334.142,07
Acréscimos e diferimentos	4.924,00	6.884,00	12.943,07
Necessidades cíclicas	3.616.421,00	3.452.219,00	3.729.735,95
Fornecedores	1.499.901,00	1.675.061,00	1.983.160,34
Estado e outros entes públicos	176.229,00	154.139,00	193.393,23
Adiantamento de clientes	18.906,00	11.227,00	0,00
Outros credores	1.428.699,00	1.130.228,00	1.172.518,45
Acréscimos e diferimentos	165.003,00	353.586,00	325.010,00
Recursos Cíclicos	3.288.738,00	3.324.241,00	3.674.082,01
Necessidades em fundo de maneio	327.683,00	127.978,00	55.653,94
Tesouraria líquida	(5.726.151,00)	(4.154.357,00)	(3.761.616,08)
Total de Controlo	0,00	0,00	0,00